Par l'auteur de *La Vérité sur ce qui nous motive*

DANIEL PINK

LE BON MOMENT

La science du **parfait timing**

Clés des Champs

Daniel Pink

LE BON MOMENT

La science du parfait timing

Traduit de l'anglais par Hélène Florea

Clés des Champs

Daniel Pink

Le bon moment
La science
du parfait timing

Clés des Champs

Traduit de l'anglais par Hélène Florea

© Daniel H. Pink, 2018.
Photographies intérieures : © Daniel H. Pink.

L'ouvrage original a été publié sous le titre
When: the scientific secrets of perfect timing
par Riverhead Books, une marque de Penguin Publishing Group,
division de Penguin Random House LLC.

© Flammarion, 2019, pour la traduction française.
© Flammarion, 2020, pour cette édition en « Champs ».

ISBN Epub : 9782081509382
ISBN PDF Web : 9782081509405
Le livre a été imprimé sous les références :
ISBN : 9782081451971

Ouvrage composé et converti par Pixellence (59100 Roubaix)

Présentation de l'éditeur

Tout est affaire de timing. Notre vie est une succession de réponses à la question « quand » : à quel moment se réorienter professionnellement ? annoncer une mauvaise nouvelle ? se marier ? Souvent, nous n'en savons rien. Or le timing est bel et bien une science, nous dit Daniel Pink.
Synthèse des dernières recherches en psychologie, en biologie et en neurosciences, ce livre fera du temps votre allié. Avec son incomparable sens du récit, Daniel Pink a rassemblé études scientifiques, anecdotes et conseils pratiques pour qui veut apprendre, travailler et vivre mieux. Vous y découvrirez l'immense pouvoir des pauses bien maîtrisées, l'architecture cachée d'une journée, et l'art de transformer les débuts ratés en nouveaux départs.

Docteur en droit (Yale), Daniel Pink fait partie du prestigieux *Thinkers50*, classement mondial des penseurs les plus influents. Ses ouvrages, traduits dans 35 langues et vendus à plusieurs millions d'exemplaires, comprennent *Convainquez qui vous voudrez* et *La Vérité sur ce qui nous motive*, parus en Champs.

Des outils pour comprendre,
des idées pour agir.

Éric Abrahamson et David H. Freedman, *Un peu de désordre = beaucoup de profit(s).*

George Akerlof et Robert Shiller, *Les Esprits animaux.*

Chris Anderson, *Free ! Comment marche l'économie du gratuit. La Longue Traîne.*

Dan Ariely, *C'est (vraiment ?) moi qui décide.*

Roy F. Baumeister et John Tierney, *Le Pouvoir de la volonté.*

Brian M. Carney et Isaac Getz, *Liberté & Cie.*

Charles Duhigg, *Le Pouvoir des habitudes.*

Isaac Getz, *La liberté, ça marche !*

Malcolm Gladwell, *La Loi David et Goliath. Le Point de bascule.*

Nicolas Guéguen, *Psychologie du consommateur.*

Chip & Dan Heath, *Comment faire les bons choix.*

Daniel Kahneman, *Système 1/Système 2.*

Daniel Pink, *Convainquez qui vous voudrez. La Vérité sur ce qui nous motive.*

Olivier Sibony, *Vous allez commettre une terrible erreur !*

Carol Tavris et Elliot Aronson, *Pourquoi j'ai toujours raison et les autres ont tort.*

Le bon moment

La science du parfait timing

Le temps n’est pas le principal.
C’est la seule chose qui soit vraiment.

Miles Davis

INTRODUCTION

La décision du capitaine Turner

Manhattan, samedi 1er mai 1915, 9 h 30 : un luxueux transatlantique quitte le quai 54 et s'élance sur l'Hudson, direction Liverpool. Ils sont sans doute quelques-uns, parmi les 1 959 passagers et membres d'équipage, à se sentir un peu barbouillés – mais cela est moins dû au mal de mer qu'au mal du siècle.

En effet le Royaume-Uni est aux prises avec l'Allemagne : la Première Guerre mondiale a éclaté l'été précédent. L'Allemagne vient de proclamer zone de guerre les eaux territoriales britanniques, situées sur la route de notre bateau. Dans les semaines ayant précédé le départ, l'ambassade d'Allemagne aux États-Unis s'est même offert des encarts publicitaires dans les journaux pour avertir les potentiels passagers que quiconque naviguait dans ces eaux « sur les navires du Royaume-Uni ou de ses alliés » le faisait « à ses risques et périls[1] ».

Pourtant, seuls quelques passagers ont annulé leur voyage. Après tout, ce paquebot a effectué plus de deux cents traversées transatlantiques sans le moindre incident. Il compte parmi les navires de transport de passagers les plus grands et les plus rapides au monde, est équipé du télégraphe sans fil et fort bien pourvu en matière de canots de sauvetage (des leçons ayant été tirées du *Titanic*, sombré trois ans plus tôt). Et, peut-être plus important encore, aux commandes du bateau se trouve le capitaine William Thomas Turner, navigateur émérite : bourru, la cinquantaine, une carrière prestigieuse et « le physique d'un coffre-fort[2] ».

Cinq jours durant, le navire parcourt l'Atlantique sans incident notable. Mais le 6 mai, alors que l'imposant bâtiment approche de la côte irlandaise,

on signale à Turner la présence de sous-marins allemands. Aussitôt, il quitte la cabine de pilotage pour se poster sur le pont : scrutant l'horizon, il se tient prêt à trancher rapidement.

Le vendredi 7 mai au matin, alors que le paquebot se trouve à moins de deux cents kilomètres des côtes, un épais brouillard tombe, et Turner réduit la vitesse de trente-deux à quinze nœuds. Mais vers midi, le brouillard s'est levé, de sorte que Turner peut voir le rivage. Le ciel est dégagé. La mer est calme.

Vers 13 heures, à l'insu du capitaine et de l'équipage, le commandant allemand Walther Schwieger repère le navire depuis son sous-marin. Dans l'heure qui suit, Turner prendra deux décisions inexplicables. Il commence par pousser le bateau à dix-huit nœuds, et non à sa vitesse maximale de trente et un nœuds, alors que la visibilité est bonne, que la mer est plate, et qu'il est conscient de la menace que représentent les sous-marins. Durant le voyage, il avait assuré à ses passagers qu'il naviguerait à vive allure, car le paquebot à pleine vapeur pouvait aisément semer un sous-marin. Puis vers 13 h 45, Turner prend trois quarts d'heure pour exécuter une manœuvre de repérage complexe afin de calculer sa position, au lieu d'opter pour une technique de repérage plus basique qui n'aurait pris que cinq minutes. Et en raison de cette manœuvre complexe, Turner doit maintenir une trajectoire rectiligne, plutôt que de naviguer en zigzags, ce qui est le meilleur moyen d'échapper aux sous-marins et d'esquiver leurs torpilles.

À 14 h 10, une torpille allemande percute le navire à tribord, ouvrant un trou béant. L'eau jaillit en geyser, charriant sur le pont des bris de coque. Quelques minutes plus tard, une chaudière est inondée, puis une autre, déclenchant une seconde explosion. Turner est projeté par-dessus bord. Les passagers paniqués se ruent sur les canots de sauvetage. Et à peine dix-huit minutes après avoir été touché, le paquebot se renverse et commence à sombrer.

Comprenant les ravages qu'il a provoqués, le commandant Schwieger remonte à la surface. Il avait coulé le *Lusitania*.

Près de 1 200 personnes perdirent la vie dans le naufrage, dont 123 des 141 Américains présents à bord. L'événement intensifia la guerre, bouleversa les règles du combat naval et contribua à l'entrée en guerre des États-Unis deux ans plus tard. Mais l'exact déroulé des événements qui prirent place en ce mercredi printanier voilà plus d'un siècle reste un mystère. Les deux enquêtes diligentées dans la foulée du torpillage ne sont

guère probantes. La première fut gardée secrète par les dirigeants britanniques, afin de ne pas révéler de secret militaire. La seconde, dirigée par John Charles Bigham, un juriste britannique connu sous le nom de Lord Mersey ayant déjà enquêté sur le *Titanic*, exonéra le capitaine Turner et la compagnie transatlantique de tout manquement. Pourtant, quelques jours après la fin des audiences, Lord Mersey démissionna, déclarant : « Le *Lusitania*, une sale affaire[3] ! » Au cours du siècle dernier, des journalistes ont épluché les coupures de presse et les journaux intimes des passagers, des plongeurs ont arpenté l'épave à la recherche d'indices. Essayistes et documentaristes continuent à produire des livres et des films qui rivalisent de spéculations en tous genres.

Le Royaume-Uni a-t-il intentionnellement mené le *Lusitania* à sa perte ? Son naufrage est-il le fruit d'une conspiration destinée à précipiter l'entrée en guerre des États-Unis ? Le paquebot, qui avait à son bord des munitions légères, était-il utilisé pour le transport d'un arsenal plus conséquent, destiné à soutenir l'effort de guerre britannique ? Quel rôle a joué le Premier Lord de l'Amirauté, un certain Winston Churchill, alors âgé de 40 ans ? Le capitaine Turner, qui survécut au naufrage, était-il le pion des puissants, « un crétin [qui] a provoqué le désastre », selon l'expression d'un autre survivant ? Ou a-t-il été victime d'une petite attaque cérébrale qui aurait altéré son jugement, ainsi qu'il en a été fait l'hypothèse ? Les enquêtes, dont certaines archives n'ont toujours pas été rendues publiques, n'ont-elles été qu'une vaste mascarade[4] ?

Nul ne peut être sûr. Plus de cent ans d'investigation journalistique, d'analyse historiographique et de théories plus ou moins loufoques n'ont pas apporté de réponse définitive. Mais peut-être y a-t-il une explication très simple que personne n'a avancée jusqu'ici. Peut-être, si l'on envisage les choses à travers un prisme neuf, celui des sciences du comportement et de la biologie, l'explication de l'une des catastrophes les plus meurtrières de l'histoire maritime est-elle moins sinistre. Peut-être le capitaine Turner a-t-il tout simplement pris de mauvaises décisions. Et peut-être ces décisions étaient-elles mauvaises parce que prises l'après-midi.

Ceci est un livre sur le timing, c'est-à-dire sur le choix du bon moment. On sait que tout est affaire de timing. Nos vies sont une succession de réponses à la question « quand » : à quel moment se réorienter

professionnellement, annoncer une mauvaise nouvelle, faire cours à des élèves, demander le divorce, aller courir, passer aux choses sérieuses sur un projet ou avec quelqu'un. Mais la plupart de ces décisions sont le fruit d'intuitions et de conjectures nébuleuses. Le timing est tout un art, croit-on.

Je montrerai que le timing est une science à part entière : un nouveau secteur de recherche, protéiforme et pluridisciplinaire, qui propose une vision inédite de la condition humaine et offre le cadre requis pour améliorer ses performances au travail et gagner en qualité de vie. Dans n'importe quelle librairie, dans n'importe quelle bibliothèque, vous trouverez une étagère (voire douze) débordant de livres expliquant *comment* faire telle ou telle chose : se faire des amis, développer ses réseaux ou apprendre le tagalog en un mois. L'offre est telle aux États-Unis que ce genre de livre a son secteur dédié, et même un nom : ce sont les *how-to*. Ce livre est le premier d'un genre nouveau : le *when-to*.

Ces deux dernières années, deux intrépides chercheurs et moi-même avons décortiqué plus de sept cents études issues de champs aussi variés que l'économie et l'anesthésie, l'anthropologie et l'endocrinologie, la chronobiologie et la psychologie sociale, dans l'espoir de mettre au jour la science du timing. Dans les pages qui suivent, je tenterai, à la lumière de ces recherches, d'apporter des réponses à certaines questions inhérentes à toute expérience humaine, mais trop souvent ignorées. Pourquoi les débuts, qu'ils soient ratés ou en fanfare, sont-ils si importants ? Comment opérer un nouveau départ si l'on s'emmêle les pinceaux au sortir des starting-blocks ? Pourquoi, à la mi-parcours d'un projet, d'un jeu, de la vie elle-même, va-t-on avoir un coup de mou, ou au contraire un regain d'énergie ? Pourquoi l'approche de la fin incite-t-elle à accélérer pour passer la ligne d'arrivée, mais parfois aussi à ralentir et se poser des questions existentielles ? Comment fait-on pour se synchroniser avec autrui, qu'il s'agisse de concevoir des logiciels ou de chanter à l'unisson ? Pourquoi tel type d'emploi du temps scolaire bride l'apprentissage, tandis que l'aménagement de pauses bien senties favorise la réussite des élèves ? Pourquoi, selon que l'on songe au passé ou que l'on réfléchit à l'avenir, adopte-t-on un comportement différent ? Et enfin, comment faire pour élaborer des institutions, des systèmes scolaires, des chemins de vie qui prennent en compte le pouvoir invisible du timing – qui admettent que, pour reprendre la formule de Miles Davis, le temps n'est pas le principal, mais que c'est la seule chose qui soit vraiment ?

Ce livre brasse quantité de science. Y sont évoqués de très nombreux articles, tous référencés en note, de manière à permettre au lecteur d'approfondir ses connaissances (ou de vérifier mes dires). Mais c'est aussi un livre à visée pratique. À la fin de chaque chapitre figure ce que j'ai appelé « la boîte à outil du voleur de temps », pourvue en exercices et conseils destinés à la mise en application pratique des théories.

Alors, par où commencer ?

Notre investigation part de la notion même de temps. Considérons l'histoire du temps. Des cadrans solaires en Égypte ancienne aux premières horloges mécaniques dans l'Europe du XVI^e^ siècle, puis à l'invention des fuseaux horaires au XIX^e^, la plupart des unités de temps que l'on pense « naturelles » sont en réalité des barrières érigées par nos ancêtres pour dompter le temps. Les secondes, les heures, les semaines sont des inventions humaines. Ce n'est qu'en marquant leur succession, nous dit l'historien Daniel Boorstin, que « l'humanité a pu s'affranchir de la monotonie cyclique de la nature5 ».

Mais il est une unité de temps qui échappe à notre contrôle, parfait symbole de la monotonie cyclique de Boorstin. Nous habitons une planète qui tourne sur elle-même à une vitesse régulière et selon un schéma fixe, nous soumettant à des épisodes de lumière et d'obscurité. Nous appelons *jour* chacune des rotations de la Terre. Le jour est sans doute le principal paramètre selon lequel nous divisons, configurons, évaluons notre temps. C'est donc par là que commence, avec la première partie de ce livre, notre exploration du timing. Où en est la science dans la connaissance du rythme journalier ? Comment exploiter ces savoirs pour améliorer nos performances, nous sentir bien dans nos corps et dans nos têtes ? Et pourquoi, ainsi que nous l'enseigne l'histoire du capitaine Turner, ne faut-il jamais prendre de décisions importantes l'après-midi ?

PREMIÈRE PARTIE
LA JOURNÉE

1
L'architecture secrète de la vie quotidienne

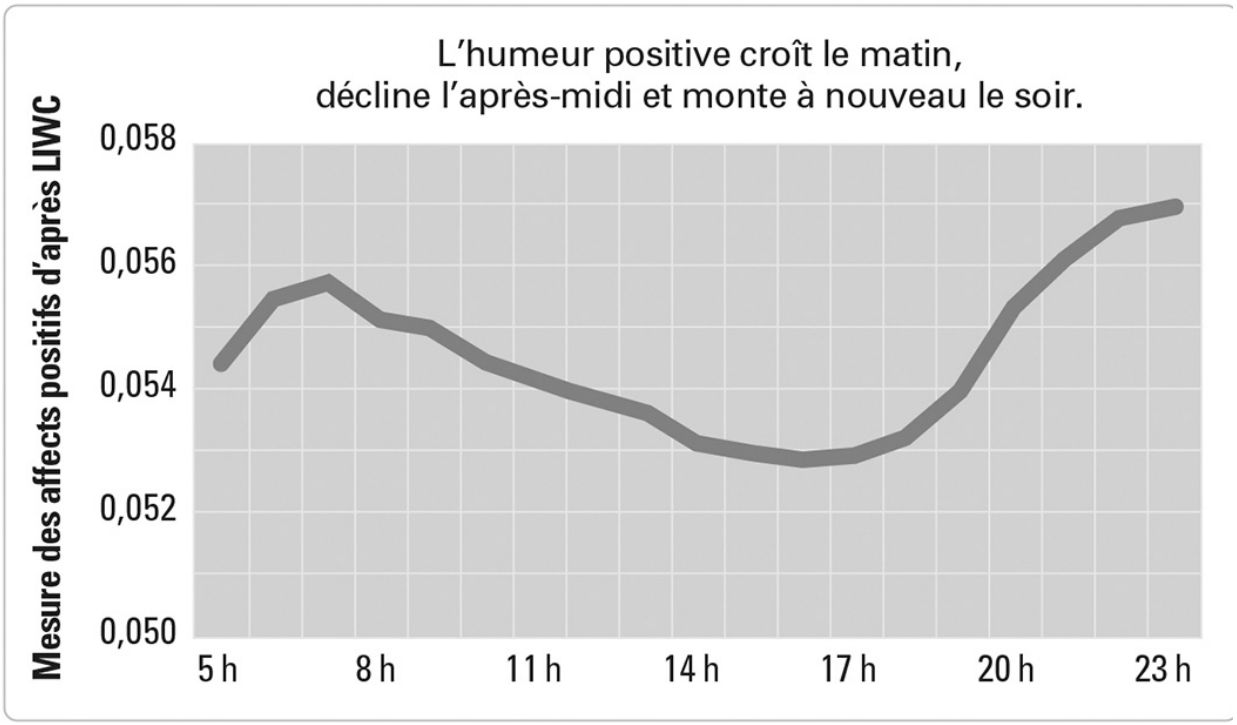
Ce que font tous les jours les hommes, sans savoir ce qu'ils font !
William Shakespeare,
Beaucoup de bruit pour rien

Qui voudrait mesurer le moral du monde, comprendre le maillage émotionnel de la planète, peut difficilement trouver mieux que Twitter. Près d'un milliard d'êtres humains y possèdent un compte, postant environ six mille tweets à la seconde1. La masse de ces mini-messages – ce que disent les gens et la manière dont ils l'expriment – forme un océan de données que les sciences sociales peuvent arpenter pour étudier le comportement humain.

Il y a quelques années, deux sociologues de l'université Cornell, Michael Macy et Scott Golder, ont épluché plus de 500 millions de tweets postés par 2,4 millions d'utilisateurs uniques issus de quatre-vingt-quatre pays, sur une période de deux ans. Ils espéraient que ce magot leur permettrait de mesurer les émotions des gens – et plus particulièrement, l'évolution dans le temps des affects « positifs » (les émotions telles que l'enthousiasme, l'assurance, la concentration) et des affects « négatifs » (par exemple l'angoisse, l'apathie, la culpabilité). Les chercheurs n'ont évidemment pas lu un demi-milliard de tweets. Ils ont entré les messages dans un programme informatique d'analyse textuelle appelé LIWC (*Linguistic Inquiry and Word Count*) qui pesait le contenu émotionnel de chaque mot employé.

Le verdict, publié dans la prestigieuse revue *Science*, est sans appel : le schéma est le même pour tout le monde. Les affects positifs – les éléments

de langage indiquant que l'auteur du tweet se trouve dans une dynamique d'activité, d'investissement et d'espoir – apparaissent généralement le matin, déclinent dans l'après-midi avant de reprendre du poil de la bête en début de soirée. Le fait que l'utilisateur soit nord-américain ou asiatique, musulman ou athée, noir, blanc ou autre n'entre pas en ligne de compte. « Le schéma affectuel s'inscrit dans une temporalité similaire, indépendamment de l'hétérogénéité des cultures et des aires géographiques », écrivent-ils. Peu importe, par ailleurs, que les gens tweetent le lundi ou le jeudi. Chaque jour de la semaine est à peu près identique aux autres. Les résultats diffèrent légèrement le weekend. Le taux d'affects positifs est généralement un peu plus élevé les samedi et dimanche, où le pic matinal s'observe deux heures plus tard qu'en semaine, mais l'allure générale de la courbe reste inchangée2. Qu'il soit mesuré au sein d'un pays culturellement divers, comme les États-Unis, ou bien au sein d'un territoire plus homogène, comme les Émirats arabes unis, le schéma journalier reste étonnamment stable. Il ressemble à ceci :



Par-delà les continents et les fuseaux horaires, aussi prédictibles que le va-et-vient des marées, on observe la même oscillation quotidienne : un pic, un creux, et un rebond. Sous la surface de notre vie quotidienne, il y a un schéma secret : un schéma vital, inattendu et révélateur.

D'où vient ce schéma, et que signifie-t-il ? Tout part d'une plante en pot – un *Mimosa pudica*, pour être exact, juché sur le rebord de fenêtre d'un cabinet de travail dans la France du XVIIIe siècle. Le cabinet de travail et la plante appartiennent à Jean-Jacques Dortous de Mairan, astronome réputé. Par un soir d'été de 1729, Mairan est assis à son bureau, faisant ce que font les astronomes du XVIIIe siècle et les écrivains du XXIe lorsqu'ils ont du pain sur la planche : il regarde par la fenêtre. Comme approche le crépuscule, Mairan remarque que les feuilles de la plante reposant devant la fenêtre se sont refermées. Plus tôt dans la journée, lorsque le soleil illuminait la pièce, les feuilles étaient grandes ouvertes. Ce schéma – ces feuilles qui s'épanouissent au soleil du matin et se recroquevillent quand vient l'obscurité – appelle des questions. Par quel biais la plante est-elle réceptive à son environnement ? Et que se passerait-il si l'alternance de lumière et d'obscurité venait à être perturbée ?

Dans un élan de procrastination dont les retombées allaient devenir historiques, Mairan retire la plante du rebord de fenêtre et la met dans un placard dont il ferme la porte afin de ne pas laisser entrer la lumière. Le lendemain matin, il ouvre le placard pour observer la plante et, ô surprise, les feuilles s'étaient déployées malgré l'obscurité. Il poursuit l'expérience quelques semaines, couvrant ses fenêtres de rideaux noirs de façon à ne pas laisser filtrer le moindre rai de lumière. Le déroulé des événements ne changeait pas. Les feuilles du *Mimosa pudica* s'ouvraient le matin, se refermaient le soir. La plante ne réagissait pas à la lumière extérieure. Elle suivait son horloge interne3.

Depuis la découverte effectuée par Mairan voilà bientôt trois siècles, les scientifiques ont établi que pratiquement tout organisme vivant – du corps unicellulaire au fond d'un étang à l'être raisonnable au volant d'un monospace – est doté d'une horloge biologique. Ces métronomes internes jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement propre de chaque organisme. Ils régissent ce qu'on appelle le rythme circadien (du latin *circa*, autour, et *dies*, jour), qui imprime son tempo au quotidien de toute créature. (De la

plante en pot de notre astronome aura finalement éclos une science nouvelle : la chronobiologie.)

Notre Big Ben biologique s'appelle le noyau suprachiasmatique, ou NSC, un amas d'environ 20 000 cellules de la taille d'un grain de riz situé dans l'hypothalamus, qui correspond à la partie centrale basse du cerveau. Le NSC contrôle notre température corporelle, régule nos hormones, nous aide à nous endormir la nuit et à nous réveiller le matin. Le NSC met un peu plus de temps à faire le tour de son cadran que la Terre à effectuer un tour sur elle-même : environ vingt-quatre heures et onze minutes4. Notre horloge interne utilise donc des signaux d'ordre social (les emplois du temps et les horaires de bus) et d'ordre naturel (le coucher et le lever du soleil) pour faire les petits ajustements nécessaires à la synchronisation des cycles interne et externe : c'est le phénomène d'entraînement.

Ainsi, les êtres humains « s'ouvrent » et « se referment » à des moments précis de la journée, comme la plante de Mairan. Ces moments ne sont pas les mêmes pour tout le monde, de la même manière que le pouls et la tension varient d'un individu à l'autre et évoluent au cours de la vie. Mais dans les grandes lignes, ce rythme fait preuve d'une constance remarquable. Et là où il diffère du cadre général, c'est de façon prévisible.

Les chronobiologistes et d'autres chercheurs se sont initialement penchés sur l'examen des fonctions physiologiques (telles que la production de mélatonine et la réponse métabolique), mais on considère aussi, aujourd'hui, les émotions et le comportement. Ces recherches révèlent de surprenants schémas temporels au sujet de nos sentiments et de nos performances. De cela, nous pouvons nous inspirer pour gérer notre quotidien.

Changements d'humeur et retours de bâton

Les tweets ont beau se compter par centaines de millions, jamais ils ne permettront de sonder les âmes. D'autres études utilisant Twitter comme baromètre de l'humeur sont certes arrivées à des conclusions similaires à celles de Macy et Golder, mais le médium et la méthodologie ont leurs limites5. Souvent, les réseaux sociaux véhiculent une image fantasmée des utilisateurs, de sorte que sont occultées leurs émotions réelles, peut-être moins idéales. De plus, les outils analytiques requis pour traiter une telle

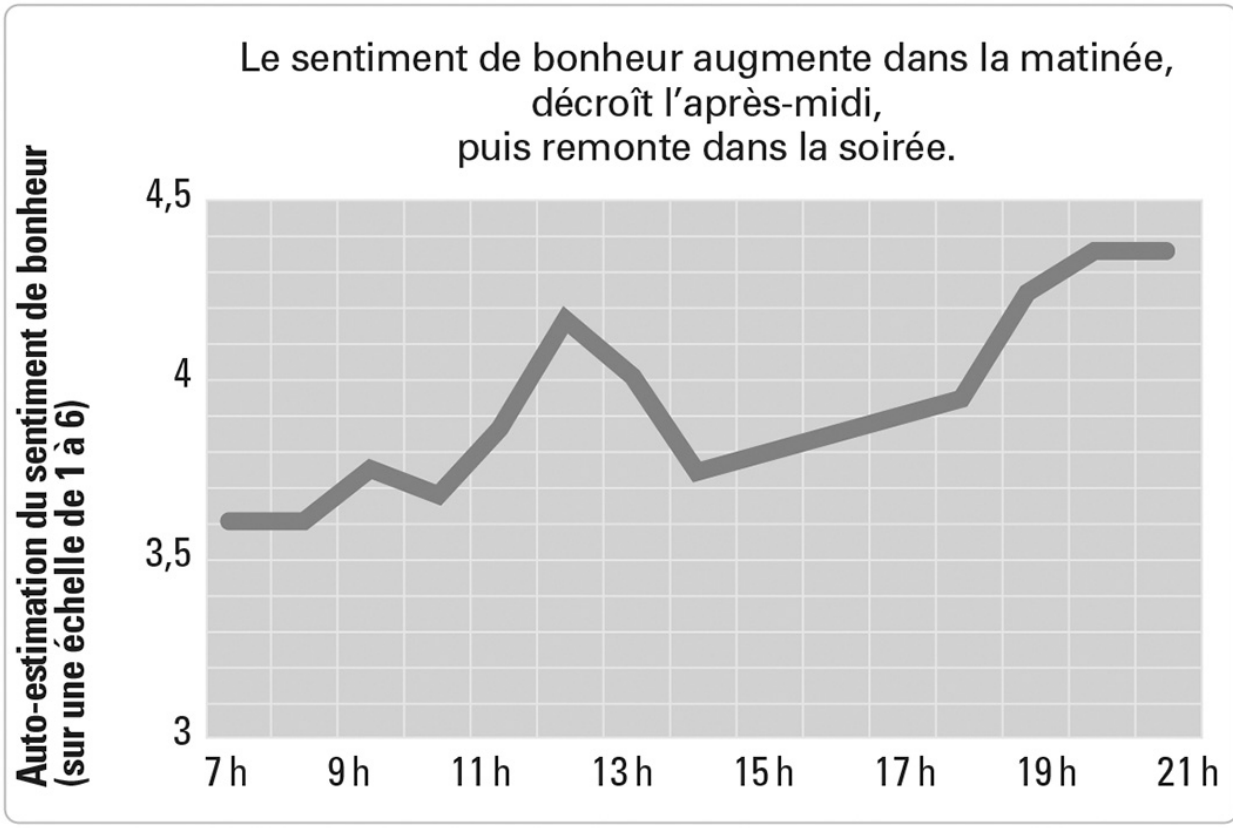
masse de données ne sont pas toujours capables de détecter l'ironie, le sarcasme et autres subtilités du langage humain.

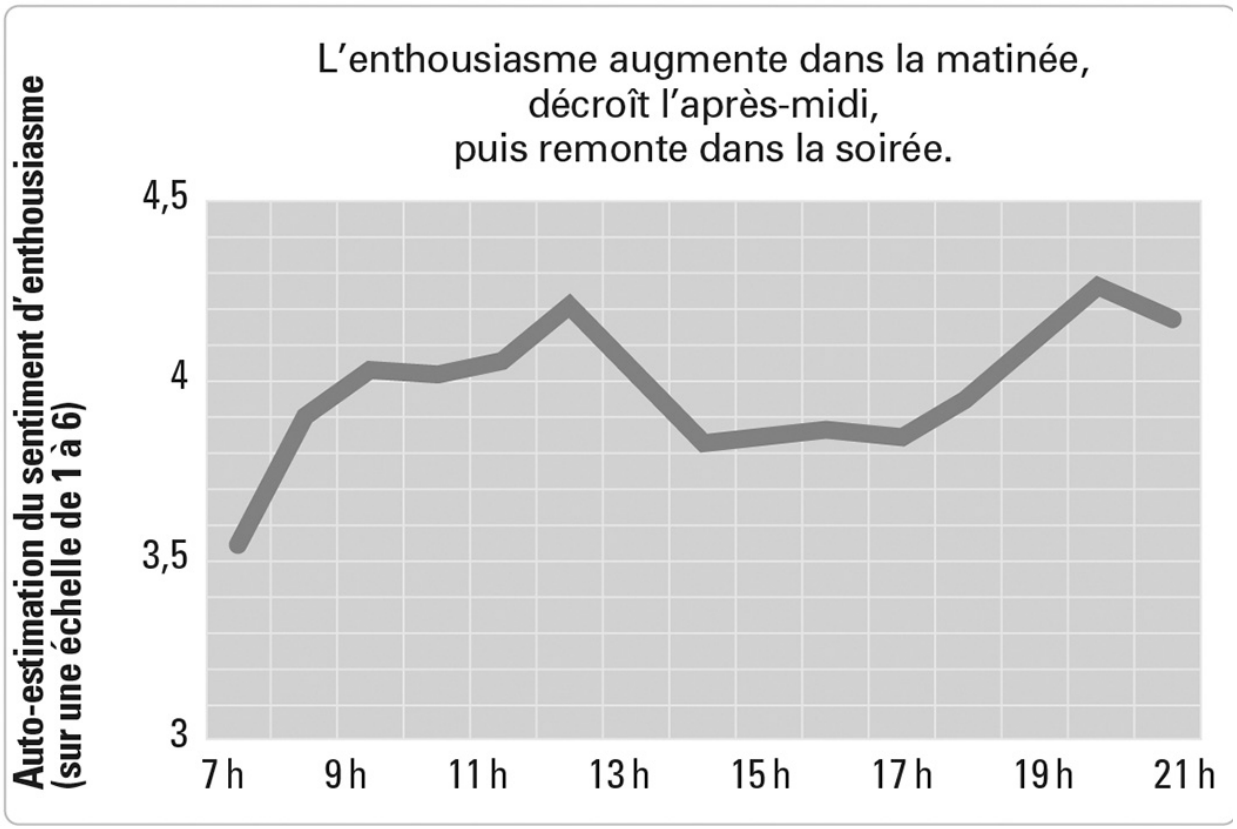
Fort heureusement, les comportementalistes ont d'autres méthodes pour comprendre ce que nous pensons et ressentons, et l'une d'elle est particulièrement efficace pour enregistrer, heure par heure, nos variations émotionnelles. C'est la méthode de la reconstruction de la journée, ou *Day Reconstruction Method* en anglais (DRM), mise au point par un groupe de cinq chercheurs, dont Daniel Kahneman, Prix Nobel d'économie, et Alan Krueger, président du Conseil des conseillers économiques de la Maison Blanche sous Obama. Les participants doivent retracer l'historique de la journée précédente, et décrire les émotions ressenties pour chaque tâche accomplie. Les résultats montrent, par exemple, que les moments passés dans les transports sont les moins heureux de la journée, tandis que les moments dédiés à la séduction sont les plus heureux6.

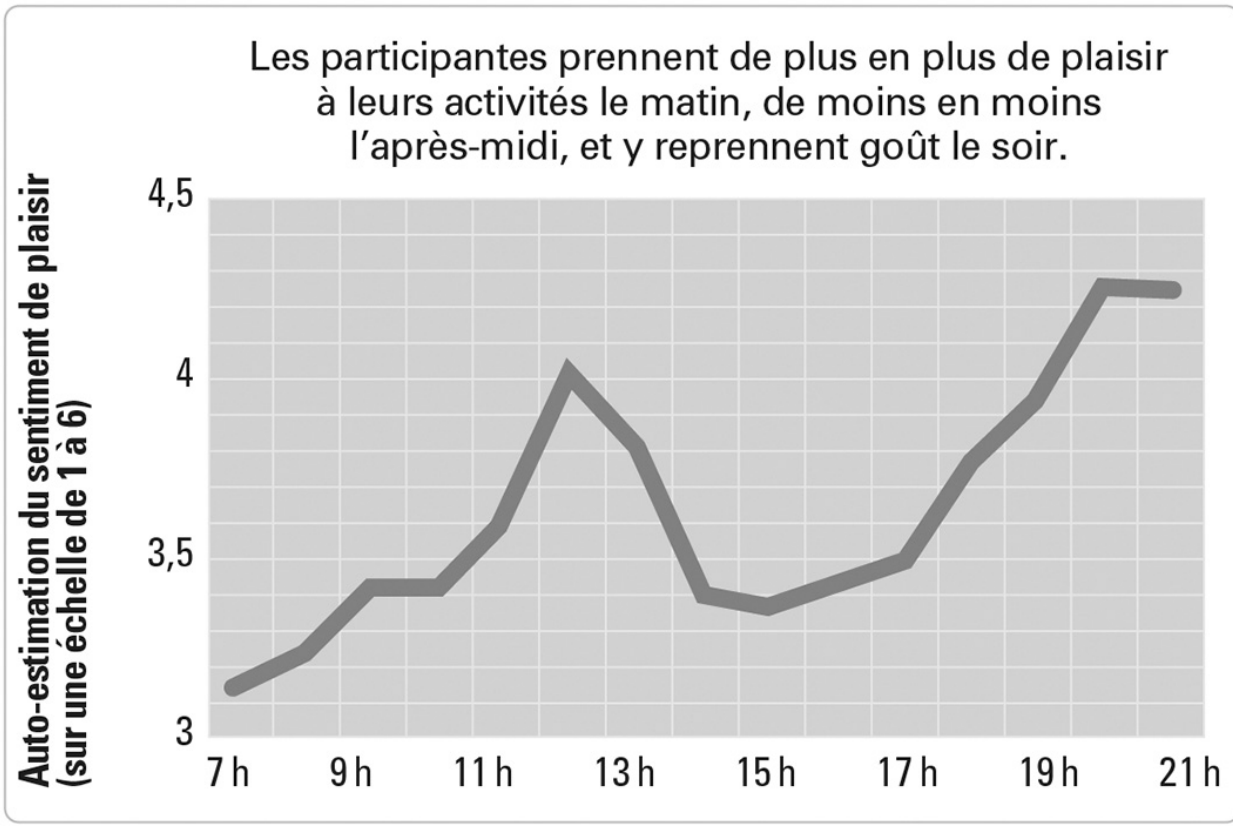
En 2006, Kahneman, Krueger et leur équipe ont eu recours à cette méthode pour mesurer « une composante de l'affect souvent oubliée : sa rythmicité quotidienne ». Ils ont demandé à un échantillon représentatif – en termes d'âge, d'appartenance ethnique, de revenu et de niveau d'éducation – de neuf mille femmes américaines de se représenter leur journée précédente « sous la forme d'une série ininterrompue de scènes ou d'épisodes de film » d'une durée de quinze minutes à deux heures. Les participantes ont alors décrit ce à quoi elles étaient occupées lors de chaque épisode, y associant des adjectifs issus d'une liste de douze propositions (heureuse, contrariée, amusée, énervée, etc.) qui qualifieraient au mieux leurs émotions.

À l'analyse des données, les chercheurs ont identifié la « persistance d'un schéma bimodal caractéristique » (un double pic) au cours de la journée. Durant la matinée, l'affect positif des participantes augmente jusqu'à atteindre un « point émotionnel optimal » autour de midi. Puis leur humeur retombe rapidement et reste à un niveau bas tout l'après-midi avant de remonter en début de soirée7.

À titre d'exemple, les graphiques suivants figurent trois émotions positives : les sentiments de bonheur, d'enthousiasme et de plaisir. L'axe vertical figure la manière dont les participantes évaluent leur humeur : plus le chiffre est élevé, plus l'humeur est jugée bonne. L'axe horizontal indique les heures de la journée, de 7 heures à 21 heures.


Le sentiment de bonheur augmente dans la matinée,
décroît l'après-midi,
puis remonte dans la soirée.
Auto-estimation du sentiment de bonheur
(sur une échelle de 1 à 6)
4,5
4
3,5
3
7 h
9 h
11 h
13 h
15 h
17 h
19 h
21 h


L'enthousiasme augmente dans la matinée,
décroît l'après-midi,
puis remonte dans la soirée.
Auto-estimation du sentiment d'enthousiasme
(sur une échelle de 1 à 6)
4,5
4
3,5
3
7 h
9 h
11 h
13 h
15 h
17 h
19 h
21 h

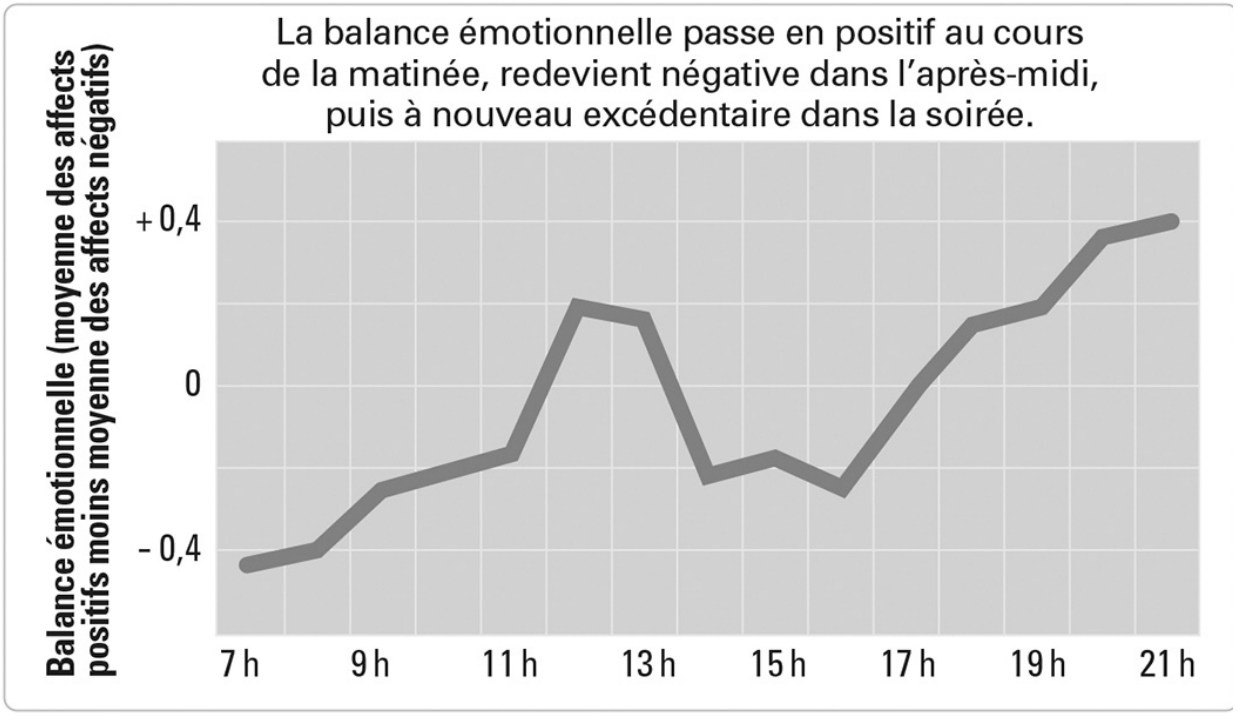


Les trois graphiques ne sont bien évidemment pas strictement identiques, mais on retrouve le même type de courbe de l'un à l'autre. De plus, cette courbe – et donc le cycle diurne – ressemble fort à celle observable sur le graphique de la page 21 avec un premier pic intervenant tôt dans la journée, une chute marquée, puis un redressement.

Face à un objet aussi insaisissable que les émotions humaines, il n'est pas de protocole expérimental qui soit définitif. La méthode de reconstruction de la journée décrite ici ne prend en compte que des femmes. Par ailleurs, il est délicat de dissocier le *quoi* du *quand*. Une des raisons pour lesquelles on passe davantage de bon temps à midi qu'à 17 heures est qu'on apprécie les moments de socialisation (qui correspondent à l'heure du déjeuner), mais qu'on déteste les transports ou les embouteillages (dont on fait souvent l'expérience en fin d'après-midi). Pour autant, le schéma observé fait montre d'une régularité telle qu'il est difficile de l'ignorer.

J'ai évoqué jusqu'à présent uniquement les découvertes portant sur les affects positifs. Les hauts et les bas observés en matière d'émotions négatives – la frustration, l'inquiétude, la contrariété – ne sont pas aussi

prononcés, mais obéissent au schéma inverse, avec un pic dans l'après-midi et une baisse vers la fin de la journée. Mais lorsque les chercheurs combinent les deux types d'affect, l'effet est particulièrement marqué. Le graphique suivant représente ce qu'on pourrait appeler le « taux de bonne humeur net », obtenu en soustrayant aux chiffres mesurant le bonheur ceux liés à un sentiment général de frustration.



Ici aussi : pic, creux, rebond.

L'humeur est un état interne, mais a un impact externe. Quoi qu'on fasse pour cacher ses émotions, elles transparaissent inévitablement, ce qui contribue à déterminer la manière dont autrui réagit à nos paroles et nos gestes.

Ce qui nous amène à la soupe en boîte.

Avez-vous déjà déjeuné d'un velouté de tomates avalé sur le pouce ? Alors vous le devez peut-être à Doug Conant. De 2001 à 2011, il a dirigé la Campbell Soup Company, marque iconique immortalisée par Andy Warhol.

Sous son mandat, il a redynamisé l'entreprise, qui a renoué avec une croissance stable. Comme tout P.-D.G., Conant devait jongler avec ses nombreuses responsabilités. Mais il y en a une qu'il gérait avec un sang-froid tout particulier : le rite trimestriel qu'on appelle, dans le monde de l'entreprise, la conférence téléphonique sur les résultats.

Tous les trois mois, Conant et deux ou trois de ses lieutenants (généralement le directeur financier, le contrôleur de gestion et le directeur des investissements) se réunissaient dans la salle de réunion du siège de Campbell, à Camden, New Jersey. Chacun d'eux s'asseyait sur l'un des côtés de la longue table rectangulaire. Au centre de la table trônait un haut-parleur. Le décor était planté pour une heure de conférence téléphonique. À l'autre bout du fil se trouvaient environ cent interlocuteurs, des investisseurs, des journalistes et, surtout, des analystes financiers, dont le métier est d'évaluer les forces et les faiblesses des entreprises. Pendant la première demi-heure, Conant rendait compte du chiffre d'affaires, des dépenses et des bénéfices enregistrés au cours du trimestre. Dans les trente minutes suivantes, les dirigeants répondaient à l'interrogatoire mené par les analystes pour jauger les performances de l'entreprise.

Chez Campbell Soup comme dans toute entreprise, les enjeux de ces conférences sont grands. L'impression laissée par le P.-D.G. sur les analystes – optimistes ou pessimistes quant aux perspectives de l'entreprise – peut faire s'envoler le cours de l'action, ou au contraire s'effondrer. « C'est comme passer un fil dans le chas d'une aiguille », m'a expliqué Conant. « Il faut faire face à ses responsabilités, exposer des faits en toute impartialité. Mais c'est aussi l'occasion d'affirmer la position de l'entreprise et de remettre les choses en perspective. » Son but était toujours de supprimer l'incertitude des marchés : « Pour moi, ces conférences introduisaient une sorte de certitude rythmique dans mes relations avec les investisseurs. »

Les P.-D.G. sont des êtres humains, bien sûr, et donc potentiellement sujets aux mêmes variations d'humeur que le commun des mortels. Mais les P.-D.G. sont aussi du genre tenace. Ce sont des stratèges inflexibles. Ils savent que chacune des paroles qu'ils profèrent au cours de ces conversations téléphoniques charrie des millions de dollars, et arrivent donc préparés à ces rendez-vous. L'heure de ces appels ne ferait-elle alors aucune différence – que ce soit dans la performance des P.-D.G. ou dans le destin de l'entreprise ?

Trois enseignants d'écoles de commerce américaines ont voulu en avoir le cœur net. Dans une étude pionnière, ils ont analysé sur une durée de six ans

et demi plus de 26 000 transcriptions de conversations, émanant de plus de 2 100 compagnies cotées en bourse, en utilisant des algorithmes linguistiques similaires à ceux employés pour l'analyse des tweets. Leur but était de déterminer si le moment de la journée influait sur la teneur émotionnelle de ces conversations décisives – et de là, peut-être, sur la valeur boursière de l'entreprise.

Les appels passés ou reçus tôt le matin s'avèrent raisonnablement optimistes et positifs. Mais au fur et à mesure que la journée avance, le ton « se fait plus négatif et moins résolu ». Autour de l'heure du déjeuner, l'humeur s'améliore légèrement, probablement, selon l'hypothèse des chercheurs, parce que les participants ont rechargé leurs batteries mentales et émotionnelles. Mais l'après-midi, la négativité regagne du terrain, l'humeur ne s'améliorant qu'après la clôture des marchés. De plus, ce schéma résiste à l'épreuve du contrôle de paramètres tels que « les normes industrielles, la mauvaise santé financière, les opportunités de croissance, et les informations transmises par l'entreprise[8] ». En d'autres termes, même lorsque les chercheurs prennent en compte l'actualité économique (un ralentissement en Chine entravant les exportations de l'entreprise) ou les données propres à la compagnie (une entreprise qui ferait état d'un chiffre d'affaires trimestriel catastrophique), les conversations de l'après-midi « sont plus négatives, plus sujettes à l'irascibilité et à l'agressivité » que celles du matin[9].

Élément peut-être plus décisif encore, surtout pour les investisseurs : l'heure à laquelle ont lieu ces conférences, et donc l'humeur induite, influence le cours de l'action des entreprises. Leur prix diminue en cas de tonalité négative – et ce indépendamment de la teneur des informations livrées –, ce qui a pour conséquence « une dépréciation temporaire du cours de l'action pour les entreprises dont les conférences sur les résultats ont lieu plus tard dans la journée ».

Le cours de l'action finit par se rétablir, mais ces résultats n'en demeurent pas moins surprenants. Comme le font remarquer les chercheurs, « les interlocuteurs en présence lors de ces conférences sont l'incarnation de l'*homo economicus* idéal ». Analystes et dirigeants sont conscients des enjeux. Au bout du fil, c'est le marché tout entier qui écoute. Un mot de travers, une réponse maladroite, une réaction peu convaincante peut enclencher la spirale de la dévaluation, mettant en péril les perspectives de développement de l'entreprise et la rémunération de ses dirigeants. Ces hommes d'affaires pragmatiques ont toutes les raisons d'agir rationnellement, et je ne doute pas qu'ils soient persuadés de le faire. Mais la

rationalité économique est mal assortie à l'horloge biologique telle que l'ont façonnée plusieurs millions d'années d'évolution. Même « les plus fins agents économiques évoluant dans un contexte hautement incitatif sont influencés par les rythmes diurnes dans l'exercice de leurs responsabilités professionnelles10 ».

Ces découvertes ont un vaste champ d'application, ajoutent les chercheurs. Les résultats sont « l'indicateur d'un phénomène général de rythmes diurnes qui influencent la communication, la prise de décision et le niveau de performance, valable pour chaque entreprise et chaque employé indépendamment de sa position dans l'organigramme ». Les résultats observés laissent si peu de place au doute que les auteurs se sont autorisés à déroger à la coutume universitaire en délivrant quelques conseils pratiques ciblés.

« De notre étude se dégage l'idée, dont pourront s'inspirer les dirigeants d'entreprise, que les échanges avec les investisseurs, au même titre probablement que toute négociation ou prise de décision managériale, doivent avoir lieu en début de journée11. »

Le commun des mortels devrait-il lui aussi suivre ce conseil ? (Il s'avère que Campbell planifiait ses conférences sur les résultats le matin.) Notre humeur connaît des cycles réguliers – affectant de manière presque invisible la manière dont les dirigeants d'entreprise exercent leur métier. Nous autres qui ne sommes pas à la tête d'empires commerciaux devrions-nous repenser nos journées et nous atteler dès le matin aux tâches importantes ?

La réponse est oui. Et non.

Vigilance et inhibition, les gardiens de la performance au quotidien

Permettez-moi de vous présenter Linda. Elle a 31 ans, elle est célibataire, extravertie et brillante. Linda est diplômée en philosophie. Durant ses années à l'université, elle s'est investie contre les discriminations et pour la justice sociale, et a participé à des manifestations antinucléaires.

Avant que je ne vous en dise plus sur elle, je vais vous poser une question à propos de Linda. Quel énoncé est le plus probable ?

a) Linda est employée de banque.

b) Linda est employée de banque et militante féministe.

À cette question, la plupart des gens répondent (b). Intuitivement, c'est logique non ? Une ancienne étudiante en philosophie, activiste antinucléaire éprise de justice. Mais (a) est – forcément – la bonne réponse. La réponse ne trouve pas son explication dans les faits : Linda n'est pas réelle. Ce n'est pas davantage une histoire d'opinion. C'est simplement une histoire de logique. Les employés de banque qui se trouvent être également féministes – au même titre que les employés de banque qui jouent de l'accordéon ou n'aiment pas la coriandre – sont un sous-ensemble de tous les employés de banque, et un sous-ensemble ne peut pas être plus grand que l'ensemble dont ils font partie[1]. En 1983, Daniel Kahneman, le même que celui du prix Nobel et de la méthode de reconstruction de la journée, et son collaborateur feu Amos Tversky ont avancé l'exemple de Linda pour illustrer ce qu'on appelle le « biais de représentativité ». C'est un exemple de raisonnement erroné parmi bien d'autres12.

Quand les chercheurs ont soumis le problème de Linda à des volontaires répartis sur différentes plages horaires – par exemple à 9 heures ou à 20 heures –, le créneau permettait bien souvent de prévoir si les participants déduiraient la bonne réponse ou bien tomberaient dans le piège cognitif, à une notable et intrigante exception près (dont il sera bientôt question). Mais comme pour les dirigeants et leurs conférences, les performances observées étaient généralement meilleures le matin, puis se détérioraient au fil des heures13.

Un schéma identique est valable pour les stéréotypes. Les chercheurs ont demandé à d'autres participants de déterminer la culpabilité d'un prévenu fictif accusé de crime. Tous les « jurés » disposaient des mêmes informations. Mais pour la moitié d'entre eux, le prévenu s'appelait Robert Garner, et pour l'autre, Roberto Garcia. Lorsque les participants prennent leur décision le matin, il n'y a pas de différence de verdict entre les deux prévenus. Mais s'ils rendent leur verdict plus tard dans la journée, ils sont bien plus enclins à croire Garcia coupable et Garner innocent. Pour ce groupe de participants, l'acuité intellectuelle – ici dans l'examen rationnel de preuves – est supérieure dans la matinée. La perméabilité mentale, en revanche, signalée par le recours au stéréotype, augmente à mesure que la journée avance14.

Les scientifiques ont commencé à mesurer l'effet du créneau horaire sur les performances cérébrales il y a plus d'un siècle, lorsqu'un pionnier de la

psychologie, l'Allemand Hermann Ebbinghaus, a mené des expériences montrant que les gens apprennent et mémorisent des suites de syllabes dépourvues de sens de manière plus efficace le matin que la nuit. Depuis, les chercheurs ont élargi l'investigation à toute une série d'activités mentales, pour trois conclusions majeures.

Premièrement, nos capacités cognitives ne sont pas immuables au cours d'une même journée. Durant nos seize heures de veille, elles évoluent – et ce de manière souvent régulière, prédictible. Nous sommes plus ingénieux, plus rapides, plus confus, plus lents, plus inventifs ou plus prévisibles à certains moments de la journée qu'à d'autres.

Deuxièmement, ces fluctuations quotidiennes ont une ampleur insoupçonnée. « L'écart de performance entre son niveau le plus haut et son niveau le plus bas est parfois comparable à la manière dont l'alcoolémie légale maximale affecte nos performances », selon Russel Foster, neuroscientifique et chronobiologiste à l'université d'Oxford15. D'autres travaux ont montré que l'horaire peut expliquer 20 % des variations observées sur les performances humaines mesurées par les tests cognitifs16.

Troisièmement, la manière dont on fait les choses dépend de la chose en question. « La principale conclusion à tirer des travaux portant sur la manière dont le moment de la journée joue sur la performance, dit le psychologiste britannique Simon Folkard, est que le meilleur horaire pour effectuer une tâche donnée dépend de la nature de cette tâche. »

Le problème présenté sous les traits de Linda est une tâche analytique. Tâche délicate, bien sûr. Mais elle ne requiert ni créativité, ni sagacité particulières. Elle appelle une réponse unique, dictée par la logique. Bien des expériences ont montré que les adultes obtiennent de meilleurs résultats à ce type d'exercice le matin. Quand nous nous réveillons, la température corporelle augmente lentement. Ce faisant, elle accroît notre niveau d'énergie et de vigilance – ce qui à son tour stimule nos fonctions exécutives, notre capacité de concentration, notre puissance de déduction. Pour la plupart d'entre nous, ces facultés analytiques tournent à plein régime en fin de matinée ou vers midi17.

Donc, dans la première partie de la journée, notre esprit est plus attentif. Or, dans le cas Linda, les informations relatives à son orientation politique et ses expériences universitaires sont un élément de distraction. Elles n'ont rien à voir avec le problème posé. Lorsque notre esprit est alerte, comme c'est habituellement le cas dans la matinée, il peut fermer la porte à ce genre de distraction.

Mais cet état a ses limites. Après avoir monté la garde sans interruption pendant plusieurs heures, nos sentinelles mentales fatiguent. C'est alors qu'elles laissent le champ libre aux intrus : une négligence logique, un stéréotype douteux, une information non pertinente. Les niveaux d'énergie et de vigilance, qui s'amplifient dans la matinée pour atteindre leur plénitude vers midi, ont tendance à s'effriter après le déjeuner18. Cela va de pair avec une incapacité à rester concentré et à contenir nos inhibitions. Nos facultés analytiques, comme les feuilles de certaines plantes, se referment.

Les effets sont bien supérieurs à ce que l'on imagine. Un exemple : les écoliers danois sont, comme tous les écoliers, soumis chaque année à une batterie de tests standardisés, destinés à mesurer leurs connaissances et à évaluer le travail des établissements scolaires. Ces tests sont informatisés. Mais comme un établissement compte davantage d'écoliers qu'elle ne possède d'ordinateurs, tous les élèves ne peuvent pas être évalués simultanément. L'horaire des tests dépend donc de l'emploi du temps de chaque classe et de la disponibilité du matériel informatique. Certains écoliers passent l'examen le matin, d'autres dans l'après-midi.

Francesca Dino, une chercheuse de Harvard et deux de ses homologues danois ont passé en revue quatre années d'archives relatives aux tests de deux millions d'écoliers. Ils ont croisé les résultats avec l'heure de passation du test et ont mis au jour une corrélation troublante : les scores du matin sont supérieurs à ceux de l'après-midi. Plus l'heure avance, plus les résultats baissent. Les résultats des tests passés plus tard sont comparables à ceux observés pour les enfants dont les parents ont des revenus ou un niveau d'étude légèrement inférieurs à la moyenne, ou encore pour les enfants ayant manqué deux semaines d'école19. Certes, le timing n'est pas tout. Mais il joue un rôle crucial.

Des observations similaires ont été faites aux États-Unis. Nolan Pope, économiste à l'université de Chicago, a lui aussi travaillé sur un corpus de deux millions d'élèves, mais scolarisés cette fois à Los Angeles. Quelle que soit l'heure à laquelle l'établissement ouvre ses portes, « avoir cours de mathématiques sur les deux premiers créneaux de la journée au lieu des deux derniers améliore la moyenne des élèves concernés ainsi que leurs résultats aux tests officiels de l'État de Californie ». Si l'auteur n'engage pas son jugement sur les causes des résultats observés, ceux-ci « tendent à montrer que les élèves sont plus productifs aux premières heures de la journée, particulièrement en mathématiques », et que les établissements scolaires

pourraient améliorer sensiblement l'apprentissage « par une simple réorganisation de l'horaire dévolu à l'exécution de certaines tâches[20] ».

Mais avant de procéder au réaménagement de votre propre emploi du temps pour faire tenir toutes vos tâches importantes avant l'heure du déjeuner, prenez garde à ce qui suit. Tout type de travail intellectuel ne se vaut pas. Pour illustrer cela, une petite énigme :

> Ernesto vend des monnaies antiques. Un jour, quelqu'un lui apporte une pièce en bronze. Sur l'une des faces est représentée une tête d'empereur et sur l'autre est inscrite la date 544 av. J.-C. Ernesto examine la pièce. Mais au lieu d'en faire l'acquisition, il appelle la police. Pourquoi ?

La résolution de ce problème passe par ce que les sciences sociales appellent l'*insight*. Un raisonnement méthodique de type algorithmique ne permettra pas de trouver la solution. Les personnes confrontées à ce type de problème l'appréhendent généralement de manière méthodique, pas à pas. Mais ils se heurtent bien vite à un mur. Certains jettent l'éponge, convaincus qu'ils n'arriveront jamais à escalader le mur ou à l'abattre. Mais les autres sont, à un moment où un autre, saisis par une illumination – tilt ! – qui leur permet de voir le problème sous un jour nouveau. Ils changent de prisme analytique et résolvent ensuite rapidement le problème.

(Si vous êtes toujours perplexe face à l'énigme de la pièce de monnaie, la réponse va vous faire enrager. La date inscrite sur l'une des faces est 544 avant Jésus-Christ. Cette formule n'aurait pas pu être utilisée à l'époque, puisque Jésus n'était pas né, et que personne ne pouvait évidemment deviner qu'il allait naître cinq siècles plus tard. La pièce est de toute évidence une contrefaçon.)

Deux psychologues américaines, Mareike Wieth et Rose Zacks, ont présenté cette énigme et quelques autres à un groupe de personnes affirmant qu'elles réfléchissaient mieux le matin. Les chercheuses ont testé la moitié du groupe de 8 h 30 à 9 h 30, et l'autre moitié de 16 h 30 à 17 h 30. Ces cérébraux du matin étaient davantage enclins à résoudre l'énigme de la pièce de monnaie… l'après-midi. « Les participants ayant résolu les problèmes à un horaire non optimal […] ont obtenu de meilleurs résultats que les participants accueillis à un horaire optimal[21] », concluent les auteures.

Que s'est-il passé ?

Pour répondre à cette question, partons retrouver ces sentinelles qui gardent les portes de notre forteresse cognitive. Pour la plupart d'entre nous, c'est le matin que nos cerbères sont en alerte maximale, prêts à repousser toute intrusion malvenue. Cette vigilance, que l'on appelle aussi contrôle

inhibiteur, aide notre cerveau à résoudre des problèmes analytiques en nous protégeant d'éventuelles distractions22. Mais les problèmes faisant appel à l'*insight* sont différents. Leur résolution requiert l'abaissement du niveau de vigilance et d'inhibition. Il y a plus de chance pour que l'illumination arrive quand nos sentinelles sont parties. Lors de ces moments de relâchement, des distractions peuvent nous aider à identifier des connexions que nous n'avions pas vues en présence de nos filtres. Pour les problèmes de type analytique, un défaut de contrôle inhibiteur nous mettra des bâtons dans les roues. Pour les problèmes à *insight*, c'est au contraire un atout.

On a baptisé ce phénomène le « paradoxe de l'inspiration », selon l'idée que « l'innovation et la créativité sont meilleures lorsque nous ne sommes pas en condition idéale, du moins en regard de notre rythme circadien23 ». Et tout comme les études menées sur les écoliers danois et californiens suggèrent que ces derniers s'en tireraient mieux si les cours dédiés aux matières analytiques comme les mathématiques étaient dispensés le matin, Wieth et Zacks considèrent que leurs travaux « laissent penser que les étudiants devraient prendre en compte dans la conception de leurs emplois du temps le fait qu'ils seront plus performants dans des cours tels que l'art plastique et l'écriture créative sur leurs heures non optimales que sur leurs heures optimales24 ».

Pour résumer, notre humeur et notre niveau de performance varient au cours de la journée. Pour la plupart d'entre nous, l'humeur obéit à un schéma général : un pic, un coup de mou, et une reprise à la hausse. Le matin, durant le pic, la plupart d'entre nous va exceller à résoudre l'énigme de Linda, un travail cérébral qui requiert acuité, vigilance et concentration. Dans la soirée, c'est-à-dire au moment où la courbe est à nouveau ascendante, nous réussissons généralement mieux l'énigme de la pièce de monnaie, une tâche moins gourmande en inhibition et en détermination. (Les après-midi ne sont pas bons à grand-chose, et j'expliquerai pourquoi dans le chapitre suivant.) Nous sommes les *alter ego* animés de la plante de Mairan. Nos facultés s'ouvrent et se ferment au rythme des aiguilles d'une horloge sur laquelle nous n'avons aucun contrôle.

Peut-être avez-vous remarqué une légère nuance dans ma conclusion. J'ai bien écrit « la plupart d'entre nous ». Le schéma général connaît une exception en matière de performance, et elle est loin d'être anecdotique.

Imaginez-vous aux côtés de trois personnes que vous connaissez. L'un de vous quatre est probablement propriétaire d'un organisme différent, doté d'un autre type d'horloge.

Alouettes, hiboux et autres noms d'oiseau

Un beau jour de 1879, quelques heures avant l'aube. Thomas Edison se trouve dans son laboratoire de Menlo Park, New Jersey, et il se creuse les méninges. Il a découvert le principe de base de l'ampoule électrique, mais n'a pas encore trouvé la substance qui pourrait fournir un filament durable et peu onéreux. Seul dans son laboratoire (ses collègues, plus raisonnables, dorment dans leur lit), plongé dans ses pensées, il triture négligemment un résidu charbonneux qu'on appelle le noir de fumée, mis de côté pour une autre expérience. Il commence à rouler la substance entre le pouce et l'index – le XIX^{e} siècle n'ayant encore inventé ni les balles anti-stress, ni la porte ouverte à tous les jeux d'adresse que sont les trombones.

Et là – que l'on me pardonne le jeu de mots douteux –, la lumière se fait dans la tête d'Edison.

Le fil de carbone façonné par ses doigts vagabonds pouvait faire office de filament. Il le teste : il s'illumine durablement. C'était la clé du problème. Et aujourd'hui, j'écris cette phrase, et peut-être la lisez-vous également, dans une pièce qui aurait été plongée dans le noir sans cette fulgurance d'Edison.

Thomas Edison était un oiseau de nuit, et son invention perpétue son espèce. « Il était plus probable de le voir travailler dur à minuit qu'à midi », écrit l'un de ses premiers biographes25.

Les êtres humains n'appréhendent pas la temporalité quotidienne de manière strictement identique. Chacun d'entre nous a un « chronotype », une version personnelle du rythme circadien qui exerce son influence sur les plans physiologique et psychologique. Edison et ses semblables sont du soir. Ils se lèvent bien après le soleil, détestent le matin et atteignent leur pic de productivité en fin d'après-midi ou en début de soirée. D'autres sont du matin. Ils se lèvent facilement et ont de l'énergie à revendre durant la journée, mais s'éteignent en soirée. Les premiers sont des hiboux. Les seconds sont des alouettes.

Vous êtes peut-être familier de cette terminologie ornithologique. Elle offre une dénomination commode pour décrire les chronotypes : deux catégories permettant d'étiqueter les personnalités et inclinations de notre espèce dépourvue de plumes. Mais la réalité des chronotypes est plus nuancée – ce qui est souvent le cas de la réalité.

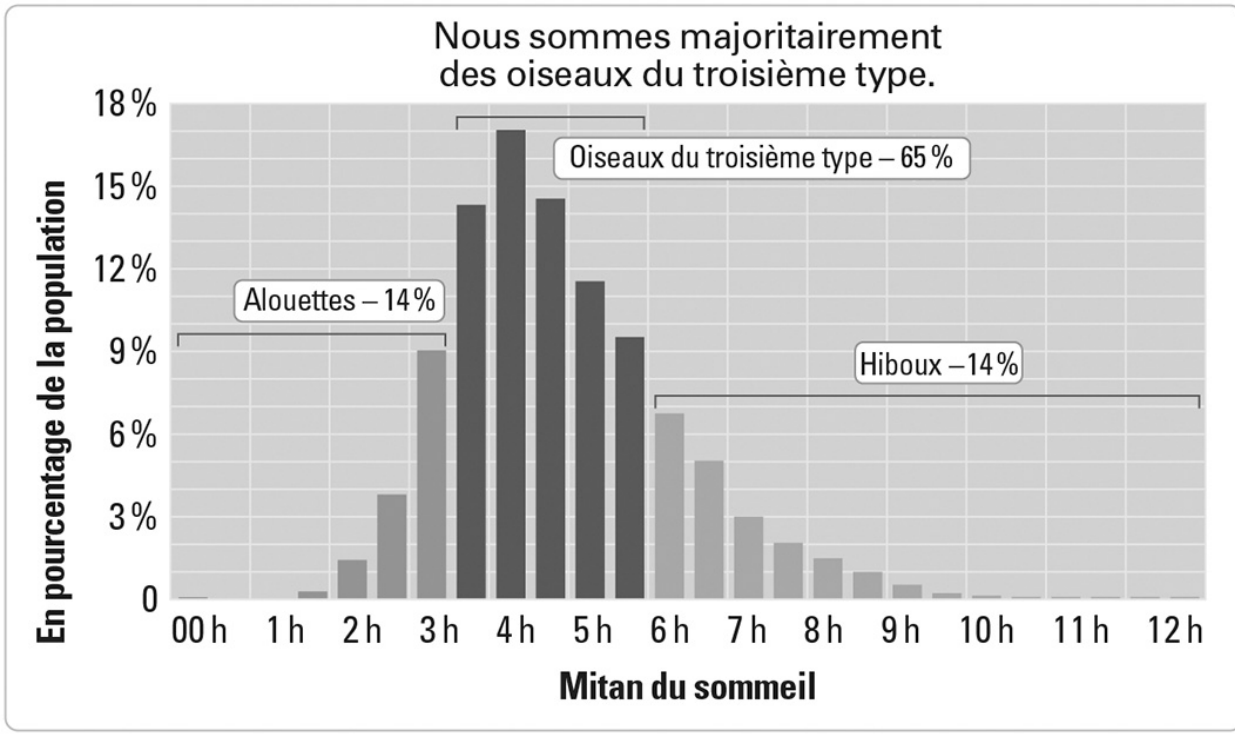
La première entreprise systématique de différenciation des horloges internes chez l'être humain date de 1976. Deux scientifiques, un Suédois et un Américain, publient alors un protocole de quatre-vingt-dix questions permettant d'estimer son chronotype. Plusieurs années plus tard, deux chronobiologistes, l'Américaine Martha Merrow et l'Allemand Till Roenneberg, mettent au point un test encore plus largement utilisé, le *Munich Chronotype Questionnaire* (MCTQ), qui distingue entre les habitudes de sommeil valables pour les jours travaillés (durant lesquels on doit se réveiller à une heure donnée) et ceux observés lors des jours non travaillés (à réveil aléatoire). Les gens répondent aux questions et obtiennent un résultat chiffré. Les résultats que j'ai obtenus m'ont ainsi catapulté dans la catégorie la plus répandue : « type plutôt matinal ».

Mais Roenneberg, chronobiologiste célèbre dans le monde entier, a également présenté un moyen plus simple de déterminer son chronotype. Vous pouvez y procéder dès à présent.

Songez à vos faits et gestes durant les jours « non travaillés », c'est-à-dire les jours où vous ne devez pas vous lever à un horaire spécifique. Répondez maintenant à ces trois questions :

1. À quelle heure vous couchez-vous habituellement ?
2. À quelle heure vous réveillez-vous habituellement ?
3. Quel est le mitan de votre sommeil, marqué par la moyenne de ces deux chiffres, c'est-à-dire l'heure qui marque le milieu de votre temps de sommeil ? (Par exemple, si vous avez l'habitude de vous endormir vers 23 h 30 et de vous réveiller vers 7 h 30, votre moyenne se situe à 3 h 30.)

Trouvez maintenant où vous vous situez sur le graphique, que j'emprunte à Roenneberg au prix de quelques modifications.



Il y a de fortes chances pour que vous ne soyez ni une parfaite alouette, ni un hibou convaincu, mais que vous vous trouviez quelque part entre les deux – ce que j'appelle un « oiseau du troisième type [2] ».

Roenneberg et d'autres de ses collègues ont constaté que « la distribution des heures de veille et de sommeil dans une population donnée est quasiment gaussienne (normale)26 ». C'est-à-dire que si vous figurez le chronotype de cette population sous forme de graphique, vous obtenez une courbe en forme de cloche. À la seule différence près, comme vous pouvez le voir ci-contre, que les chronotypes extrêmes sont plus nombreux chez les hiboux que chez les alouettes. Mais la plupart des gens ne sont ni hiboux, ni alouettes. Selon les études menées sur plusieurs décennies dans différents continents, entre 60 et 80 % des êtres humains sont des oiseaux du troisième type27. « C'est comme les pieds », explique Roenneberg. « Certaines personnes naissent avec de grands pieds, d'autres avec de petits pieds, mais la plupart des gens se situent quelque part entre les deux28. »

Ce n'est pas la seule raison pour laquelle les chronotypes sont comparables aux pieds : on ne peut pas faire grand-chose quant à leur taille ou leur forme. La variabilité des chronotypes s'explique à 50 % par des causes génétiques, ce qui signifie qu'on naît alouette ou hibou29. D'ailleurs,

le moment de la naissance joue un rôle décisif. Les gens nés à l'automne et en hiver ont plus de chance d'être des alouettes, tandis que les hiboux seront plus nombreux chez les gens nés au printemps ou en été30.

Outre la génétique, le facteur le plus important pour déterminer le chronotype est l'âge. Comme l'apprennent à leurs dépens les nouveaux parents, les jeunes enfants sont généralement des alouettes. Ils se réveillent tôt, virevoltent toute la journée, mais tiennent rarement après le début de soirée. À la puberté, ces alouettes entament leur métamorphose vers le statut de hibou. Ils se réveillent plus tard – du moins les jours non travaillés –, gagnent en énergie en fin d'après-midi et s'endorment bien après leurs parents. Selon certaines estimations, le mitan de leur sommeil se situe à 6 heures ou 7 heures, ce qui n'est pas en franche harmonie avec l'heure à laquelle commencent les cours au lycée. Ils sont plus hibou que jamais autour de la vingtaine, puis succombent à nouveau aux charmes de la vie d'alouette pour le reste de leur vie31. Les chronotypes masculin et féminin diffèrent également, et ce plus particulièrement dans la première moitié de la vie. Les hommes tendent à être du soir, les femmes du matin. Ces différences s'estompent toutefois autour de la cinquantaine. Et comme le souligne Roenneberg, « passés 60 ans, le chronotype moyen est encore plus matinal que celui du jeune enfant32 ».

En somme, les hiboux sont surreprésentés chez les lycéens et les étudiants, tout comme les alouettes chez les plus de 60 ans. Les hommes sont plus fréquemment hibou que les femmes. Mais, indépendamment de l'âge ou du genre, la plupart des gens ne sont ni franchement alouette, ni franchement hibou, mais des oiseaux du troisième type, entre deux nids. Il n'en demeure pas moins que 20 à 25 % des êtres humains sont des oiseaux nocturnes, affichant des traits de caractère et des dispositions comportementales dont il faut tenir compte pour comprendre le schéma caché de la journée.

Penchons-nous, pour commencer, sur la personnalité. Si l'on s'appuie sur cinq grands traits de caractères (que les sciences sociales appellent le *Big Five*), la plupart des travaux décrivent les types matinaux comme des gens « introvertis, consciencieux, agréables, persévérant et émotionnellement stables » : des hommes et des femmes plaisants et productifs, peu impulsifs, qui ont l'esprit d'initiative et se projettent dans le futur33. Ces personnes ont également tendance à être dotées d'un affect positif au taux élevé. Autrement dit, beaucoup d'entre eux sont gais comme des pinsons – ou plutôt, comme des alouettes34.

Les hiboux révèlent en revanche des tendances plus sombres. Ils sont plus ouverts et extravertis que les alouettes. Mais ils sont également plus sujets à la névrose : des hédonistes souvent impulsifs, vivant dans l'instant et avides de sensations fortes35. Ils sont davantage disposés à consommer nicotine, alcool et caféine – sans parler de cannabis, ecstasy et cocaïne36. Ils sont également plus sujets aux addictions, aux troubles de l'alimentation, au diabète, à la dépression et à l'infidélité37. Ce n'est pas un hasard s'ils ne pointent pas le bout de leur nez durant la journée. Et on comprend pourquoi les patrons considèrent que les employés arrivant tôt sont compétents et impliqués, et qu'ils évaluent plus sévèrement les employés coutumiers d'une arrivée tardive38. Benjamin Franklin avait raison : se coucher tôt et se lever tôt, voilà le chemin qui mène à la santé, la fortune et la sagesse.

À vrai dire, pas exactement. Les chercheurs ayant voulu vérifier le bien-fondé de cette « sagesse populaire » formulée par Franklin n'ont rien trouvé qui puisse « justifier une corrélation entre heure du lever et supériorité intellectuelle39 ». Ces abominables hiboux sont au contraire les heureux détenteurs d'une créativité supérieure, d'une mémoire plus développée, et obtiennent de meilleurs résultats aux tests standardisés tel que le *Graduate Management Admission Test* (GMAT)40. Ils ont également un sens de l'humour plus poussé41.

Le problème est que dans le monde de l'entreprise, la vie politique ou le système éducatif, tout est pensé pour les 75 à 80 % de gens qui sont des alouettes ou des oiseaux du troisième type. Les hiboux sont comparables à des gauchers dans un monde de droitiers : ils n'ont d'autre choix que d'utiliser des ciseaux, des bureaux, des gants de base-ball qui n'ont pas été conçus pour eux. La réponse qu'ils apportent à ce problème est la pièce manquante de notre puzzle.

Les trois phases de la journée

Revenons à cette chère Linda. La logique veut qu'il est moins probable que Linda soit à la fois employée de banque et féministe, plutôt que simplement employée de banque. La plupart des gens résoudront plus facilement l'énigme à 8 heures qu'à 20 heures. Mais certaines personnes manifestent la tendance opposée. Ils sont plus disposés à éviter le piège logique à 20 heures

qu'à 8 heures. Qui sont ces excentriques ? Des hiboux, c'est-à-dire des personnes à chronotype vespéral. Scénario identique lorsque des hiboux siègent comme jurés dans le procès fictif déjà évoqué. Alors que les types matinaux et intermédiaires recourent aux stéréotypes – déclarant Garcia coupable et Garner innocent pour des faits identiques – dans la seconde moitié de la journée, les hiboux tendent à faire l'inverse. Ils se laissent abuser par le stéréotype dans la première partie de la journée, mais font preuve de davantage de vigilance, d'équité et de logique à mesure que les aiguilles tournent dans le cadran42.

La capacité de résoudre des problèmes à *insight* telle que l'énigme de la fausse pièce datant de 544 av. J.-C. donne elle aussi lieu à ce type d'exception. Les alouettes et les oiseaux du troisième type ont leurs éclairs de génie dans la seconde partie de la journée, c'est-à-dire au cours de leur phase de redémarrage impliquant une baisse de l'inhibition. Mais les hiboux, comme Edison, sont plus aptes à identifier la contrefaçon tôt le matin, qui correspond au moment de la journée où ils sont censés être moins performants43.

Ce qui importe, en définitive, est que le chronotype, la tâche, et le moment de la journée soient alignés : c'est ce que les scientifiques appellent « l'effet de synchronie44 ». Il est par exemple *a priori* plus dangereux de conduire la nuit, mais les hiboux conduisent plus mal le matin, parce que ce moment de la journée se marie mal avec leur cycle naturel qui régule leur vigilance et leur niveau d'alerte45. Autre exemple. Les jeunes ont, en général, meilleure mémoire que leurs aînés. Mais une partie de ces disparités cognitives s'estompe, voire disparaît, dès lors que la synchronie est prise en compte. Des recherches ont en effet montré que les personnes âgées mobilisent les mêmes régions cérébrales que les jeunes adultes lorsqu'elles doivent exécuter une tâche mémorielle le matin, mais des zones différentes (et moins efficaces) plus tard dans la journée46.

La synchronie joue même sur notre comportement éthique. En 2014, deux universitaires ont identifié ce qu'ils ont appelé « l'effet de moralité matinale », montrant que l'on est moins enclin à mentir ou à tricher dans la réalisation de tâches données le matin que plus tard dans la journée. Mais des recherches ultérieures révèlent qu'une des explications à cela est simplement le fait que la plupart des gens sont des chronotypes matinaux ou intermédiaires. Dès lors que l'on intègre les hiboux dans le calcul, l'effet est moins prégnant. Certes, les lève-tôt font preuve de moralité matinale. Mais les oiseaux de nuit se montrent éthiquement plus scrupuleux la nuit que le

matin. « L'adéquation entre le chronotype d'une personne et le moment de la journée offre un meilleur degré de prédictibilité de ses dispositions éthiques que ne le permet le moment de la journée indépendamment de toute autre donnée », écrivent ces universitaires47.

En somme, nous faisons tous l'expérience des trois phases de la journée – pic, creux, rebond. Et pour environ les trois quarts d'entre nous (les alouettes et oiseaux du troisième type), la tripartition s'effectue dans cet ordre. Mais pour une personne sur quatre, dont les gènes ou l'âge ont fait des oiseaux de nuit, la journée se déroule plutôt dans l'ordre inverse : redémarrage, creux, pic.

J'ai demandé à mon collègue Cameron French d'analyser les rythmes quotidiens de tout un tas d'artistes, d'écrivains et d'inventeurs. Pour mener à bien ce projet, il s'est servi d'un ouvrage remarquable, intitulé *Daily Rituals : How Artists Work*, qui détaille les rituels quotidiens de 161 personnalités, de Jane Austen à Jackson Pollock en passant par Anthony Trollope et Toni Morrison. French a analysé tous les emplois du temps, notant pour chacun les périodes de travail intensif, de non-travail, et de travail moins astreignant – soit une répartition semblable au schéma pic-creux-rebond.

Tchaïkovski, par exemple, avait l'habitude de se lever entre 7 heures et 8 heures. Il lisait, buvait du thé, puis partait en promenade. À 9 h 30, il s'asseyait au piano et composait durant quelques heures. Il s'arrêtait pour déjeuner, puis allait de nouveau prendre l'air. (Il était convaincu que ses promenades, qui pouvaient durer jusqu'à deux heures, étaient essentielles à sa créativité.) À 17 heures, il repartait pour quelques heures de travail, avant de dîner à 20 heures. On observe un rythme similaire chez l'écrivaine Joyce Carol Oates, quoique cent cinquante ans la séparent du compositeur russe. Elle « écrit généralement de 8 heures ou 8 h 30 à environ 13 heures. Elle déjeune, puis s'octroie une pause avant de se remettre à l'ouvrage de 16 heures jusqu'au dîner, soit 19 heures environ48 ». Comme Tchaïkovski, Joyce Carol Oates fait partie des gens qui suivent le schéma pic-creux-rebond.

Mais d'autres sortaient davantage des sentiers battus. Gustave Flaubert, qui vivait encore chez sa mère à l'âge adulte, ne se réveillait jamais avant 10 heures, après quoi il prenait une heure pour faire sa toilette, se pomponner et fumer sa pipe. Vers 11 heures, « il se joignait à la famille réunie dans la salle à manger pour un repas qui lui servait à la fois de petit-déjeuner et de déjeuner ». Il s'occupait ensuite de sa nièce, dont il était le

précepteur, puis passait le reste de l'après-midi à lire et à se reposer. Il dînait à 19 heures avant de « s'asseoir pour discuter avec sa mère » jusqu'à ce qu'elle aille se coucher à 21 heures. C'est alors qu'il se mettait à écrire. La journée de Flaubert, comme celle de tout bon hibou, suivait la direction opposée : redémarrage, creux, pic[49].

French a encodé les emplois du temps de chacun de ces génies créatifs, puis a rentré ces données dans un tableau, révélant une répartition dont nous savons à présent qu'elle était prévisible. 62 % des personnalités observent un schéma pic-creux-rebond, plaçant les séances de travail intensif le matin. S'ensuit une relâche l'après-midi, puis une courte plage de travail moins énergivore. 20 % de l'échantillonnage obéit au schéma inverse – avec une période de redémarrage le matin et une mise au travail bien plus tardive, à l'exemple de Flaubert. Quant aux 18 % restants, soit ils ont un rythme bien particulier, soit les données dont on dispose à leur sujet sont trop lacunaires : ils ne correspondaient donc à aucun schéma établi. Si l'on écarte ce troisième groupe, on obtient un résultat conforme au ratio des chronotypes. Pour trois schémas pic-creux-rebond, il y a un schéma rebond-creux-pic.

Et vous, dans tout ça ?

À la fin du présent chapitre, vous trouverez la première section de la boîte à outils du voleur de temps, qui vous suggère des stratégies, des rituels et des habitudes à prendre. Vous aurez ainsi tous les outils en main pour mettre en pratique les découvertes de la science dans votre vie quotidienne. Mais l'essentiel tient en quelques mots. Identifiez votre chronotype, repérez la nature du travail à faire, et choisissez le moment approprié. L'architecture de vos journées suit-elle le plan pic-creux-rebond ? ou bien rebond-creux-pic ? Puis cherchez à appliquer le principe de synchronie. Même si vous n'avez que peu de marge de manœuvre sur votre emploi du temps, tentez de caser vos tâches les plus importantes, qui généralement demandent d'avoir l'esprit clair, dans votre période de pic. Quant aux tâches secondaires, ou celles que l'on exécute d'autant mieux à mesure que baisse le niveau d'inhibition, réservez-les pour l'heure du rebond. Et surtout, ne gâchez pas votre période faste en y invitant des tâches ordinaires ou mécaniques.

Si vous occupez une fonction managériale, prenez en compte ces deux schémas et donnez aux personnes qui travaillent sous votre responsabilité l'opportunité de préserver leur période de pic. Till Roenneberg, par exemple,

a mené des expériences au sein d'usines automobiles et sidérurgiques, réaménageant les emplois du temps afin de les adapter aux chronotypes des travailleurs concernés. Résultat : hausse de la productivité, réduction du stress, et davantage de satisfaction professionnelle50. Si vous travaillez dans l'enseignement, gardez à l'esprit que toutes les plages horaires ne se valent pas : réfléchissez bien aux matières et aux types de travaux que vous programmez le matin ou l'après-midi.

Tout aussi important, peu importe que vous occupiez vos journées à assembler des voitures ou à gérer une classe : prenez garde à la période médiane. Le creux, comme nous allons le voir dans un instant, représente pour la plupart d'entre nous un danger sous-estimé.

Boîte à outils du voleur de temps

Quand faire quoi ?

Nous venons dans ce chapitre d'explorer l'architecture de nos journées d'un point de vue scientifique. Voici à présent une technique simple, réalisable en trois temps – qu'on pourrait baptiser la technique type-tâche-temps –, et destinée à tirer le meilleur parti des avancées scientifiques pour vous orienter dans chacune de vos décisions relatives au timing.

En premier lieu, il vous faut déterminer votre chronotype, à l'aide des trois questions posées page 44 [3].

Ensuite, vous devez définir ce que vous avez à faire. Est-ce une tâche qui demande une concentration accrue, ou au cours de laquelle vous pouvez laisser libre cours à vos pensées ? (Il va de soi qu'une telle classification n'est pas toujours chose facile, le choix est vôtre.) Voulez-vous faire bonne impression sur autrui pour un entretien d'embauche, sachant que votre auditoire a toutes les chances d'être dans de meilleures dispositions le matin ? Ou bien souhaitez-vous prendre une décision (accepter ou non le poste qui vous a été proposé), auquel cas il est préférable de vous fier à votre chronotype ?

Enfin, repérez dans le tableau suivant la plage horaire optimale :

Alouette	**Oiseau de troisième type**	**Hibou**

Tâche analytique	Première partie de matinée	Première partie de matinée, milieu de matinée	Deuxième partie d'après-midi, soirée
Problème à résolution créative (*insight*)	Deuxième partie d'après-midi, début de soirée	Deuxième partie d'après-midi, début de soirée	Matinée
Impression sur un public	Matinée	Matinée	Matinée (désolé, chers hiboux)
Prise de décision	Première partie de matinée	Première partie de matinée, milieu de matinée	Deuxième partie d'après-midi, matinée

Par exemple, si vous êtes un avocat lève-tôt et que vous préparez une plaidoirie, vous avez tout intérêt à profiter de vos matinées pour le travail de documentation et d'écriture. Si vous êtes développeur et plutôt hibou, expédiez les affaires courantes durant la matinée, de façon à vous dégager la fin d'après-midi et la soirée pour votre mission principale. Si vous animez un groupe de réflexion, optez pour la fin d'après-midi, dans la mesure où les membres de votre équipe seront, selon toute probabilité, majoritairement des oiseaux du troisième type. Une fois que vous avez connaissance de votre chronotype et de la nature de la tâche qui vous incombe, il est plus facile de déterminer le moment approprié.

Pour aller plus loin

Si vous voulez pénétrer le détail de votre emploi du temps idéal, il est nécessaire d'établir le tracé systématique de vos habitudes pendant une semaine. Prenez votre téléphone et réglez une alarme qui sonnera toutes les quatre-vingt-dix minutes. Chaque fois qu'elle retentit, répondez à ces trois questions :

1. Qu'êtes-vous en train de faire ?
2. Sur une échelle de 1 à 10, à combien estimeriez-vous votre acuité mentale ?
3. Sur une échelle de 1 à 10, à combien estimeriez-vous votre niveau d'énergie physique ?

Faites cela durant une semaine, puis dressez un tableau récapitulatif. Vous constaterez certainement des écarts par rapport au schéma général. Il

n’est par exemple pas impossible que le creux arrive plus tôt dans l’après-midi pour vous que pour d’autres, ou bien que la reprise ne pointe le bout de son nez que plus tard.

Afin de dessiner les contours de vos réactions, vous pouvez scanner et photocopier ces pages en autant d’exemplaires que la semaine compte de jours, ou remplir le tableau disponible à la fin de ce livre [4].

7 h 00										
Ce que je suis en train de faire :										
Acuité mentale :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Énergie physique :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8 h 30										
Ce que je suis en train de faire :										
Acuité mentale :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Énergie physique :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10 h 00										
Ce que je suis en train de faire :										
Acuité mentale :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Énergie physique :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11 h 30										
Ce que je suis en train de faire :										
Acuité mentale :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Énergie physique :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13 h 00										
Ce que je suis en train de faire :										
Acuité mentale :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Énergie physique :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14 h 30										
Ce que je suis en train de faire :										
Acuité mentale :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Énergie physique :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16 h 00										
Ce que je suis en train de faire :										
Acuité mentale :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Énergie physique :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17 h 30										
Ce que je suis en train de faire :										
Acuité mentale :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Énergie physique :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19 h 00

Ce que je suis en train de faire :

Acuité mentale :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Énergie physique :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

20 h 30

Ce que je suis en train de faire :

Acuité mentale :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Énergie physique :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

22 h 00

Ce que je suis en train de faire :

Acuité mentale :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Énergie physique :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

23 h 30

Ce que je suis en train de faire :

Acuité mentale :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Énergie physique :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Que faire si vous n’êtes pas maître de votre emploi du temps quotidien

La dure réalité du monde du travail – quels que soient votre secteur d’activité et votre position dans la hiérarchie – fait que nous sommes nombreux à ne pas avoir la totale maîtrise du temps. Que faire alors si votre rythme s’accommode mal des exigences de votre emploi du temps quotidien ? En l’absence de remède miracle, je peux vous suggérer deux stratégies pour limiter les dégâts.

1. Soyez attentif

Le simple fait de savoir que vous devez être opérationnel à un moment non optimal peut s’avérer utile. Vous pouvez en effet procéder à des ajustements salvateurs sur votre chronotype.

Supposons que vous soyez un hibou, et que vous soyez tenu d’assister à une réunion tôt le matin. Prenez des mesures préventives. La veille au soir, établissez la liste de tout ce dont vous aurez besoin le lendemain. Avant de prendre place à la table des débats, sortez marcher au grand air pour une dizaine de minutes. Ou bien faites une bonne action auprès d’un collègue –

allez lui chercher un café ou aidez-le à porter des cartons : cela devrait donner un petit coup de pouce à votre humeur. Durant la réunion, poussez votre vigilance à son niveau maximal. Par exemple, si quelqu'un vous pose une question, répétez-en les termes avant d'y répondre, afin de vous assurer que vous avez bien compris.

2. Faites feu de tout bois

Même si vous n'avez aucune prise sur les gros événements, vous pourrez toujours façonner mille et une petites choses à votre guise. Si jamais vous êtes alouette ou oiseau du troisième type, et que vous avez une heure de libre dans la matinée, ne la gaspillez pas en mails. Utilisez ces soixante minutes pour avancer sur l'essentiel. Essayez aussi d'en discuter avec votre supérieur hiérarchique. Expliquez-lui gentiment qu'il y a des moments auxquels vous travaillez mieux, et tournez la chose de façon à raisonner en termes d'organisation et de productivité. (« C'est le matin que j'avance le plus sur tel ou tel gros dossier : peut-être qu'il serait mieux de me dispenser de certaines réunions matinales ? ») Commencez modestement. Peut-être avez-vous entendu parler du casual Friday en vigueur dans certaines entreprises, où l'on adopte une tenue vestimentaire décontractée la veille du weekend ? Vous pourriez imaginer d'instaurer un chronotype Friday, un vendredi par mois au cours duquel chacun peut travailler en accord avec son rythme. Et enfin, tirez tout le parti possible des moments où vous avez la main sur votre emploi du temps. Le weekend ou pendant les vacances, modelez votre emploi du temps de façon à faire jouer à plein l'effet de synchronie. Par exemple, si vous êtes une alouette et que vous écrivez un roman, vous avez tout intérêt à vous lever tôt pour écrire jusqu'à environ 13 heures : gardez les courses et le pressing pour l'après-midi.

Le guide du sportif

J'ai jusqu'à présent focalisé mon attention sur les aspects émotionnels et cognitifs de la vie. Qu'en est-il de l'aspect physique ? Et plus particulièrement, quel est le meilleur moment pour faire du sport ? La réponse dépend en partie des buts poursuivis. Je vous propose un guide

succinct, inspiré de travaux scientifiques sur l'exercice physique, afin de vous aider à déterminer ce qui est le mieux pour vous.

Faites du sport le matin si vous voulez :

Perdre du poids :

Au réveil, nous sommes à jeun depuis au moins huit heures, et notre taux de glycémie est bas. Comme nous avons besoin de combustible, le jogging du matin va puiser dans les graisses stockées dans nos tissus pour nous approvisionner en énergie. (Lorsqu'on fait du sport après manger, on utilise l'énergie issue de la nourriture qu'on vient d'ingérer.) En général, la séance d'exercice matinal va brûler 20 % de graisse en plus que les entraînements post-repas51.

Booster votre humeur :

Le cardio-training (natation, course à pied, voire la promenade pour sortir le chien) contribue à l'amélioration de l'humeur. Faites de l'exercice le matin, et vous en sentirez les bienfaits tout au long de la journée. Si vous attendez le soir pour faire bouger votre corps, vous vous endormirez sans avoir pu profiter de ces effets bénéfiques.

Instaurer une routine sportive :

Certaines études indiquent que l'on est plus enclin à respecter une routine d'entraînement en la plaçant le matin52. Si vous éprouvez des difficultés à suivre un planning, le fait de ménager un créneau d'exercice matinal peut vous aider à en faire une bonne habitude, surtout si vous parvenez à débaucher un partenaire d'entraînement.

Gagner en masse musculaire :

Notre état physiologique est soumis à des variations au cours de la journée. Un exemple : notre taux de testostérone est beaucoup plus élevé le matin. Cette hormone joue un rôle dans la formation du tissu musculaire, donc si vous cherchez à développer votre musculature, il est préférable de vous entraîner tôt le matin.

Faites du sport en fin d'après-midi si vous voulez :

Éviter les blessures :

Quand les muscles sont chauds, ils sont plus élastiques et donc moins sujets aux blessures. C'est pourquoi on appelle « échauffement » le rituel

que chacun met en place avant de passer aux choses sérieuses. Au réveil, notre température corporelle est basse, puis elle augmente progressivement au cours de la journée pour atteindre son apogée en fin d'après-midi et en début de soirée. Autrement dit, faire du sport le soir permet de minimiser le risque de blessure[53], étant donné que les muscles sont plus chauds.

Augmenter votre niveau de performance :

S'entraîner l'après-midi n'est pas uniquement synonyme d'un risque de blessure moindre : cela vous aide aussi à courir plus vite ou à soulever davantage de fonte. Les fonctions respiratoires tournent alors à plein régime, de sorte que votre système vasculaire peut distribuer plus d'oxygène et plus de nutriments[54]. À ce moment de la journée, on observe également une augmentation de la force musculaire, un raccourcissement du temps de réaction, une amélioration de la coordination entre l'œil et la main, un ralentissement du rythme cardiaque et une baisse de la tension. Tous ces facteurs réunis font de l'après-midi le moment parfait pour atteindre son pic de performance athlétique. Et de fait, un nombre impressionnant de records olympiques ont été battus dans l'après-midi ou en début de soirée, tout particulièrement en ce qui concerne les épreuves de course (natation et athlétisme)[55].

Prendre davantage de plaisir :

En règle générale, on ressent un peu moins l'effort l'après-midi, même si l'on suit une routine d'entraînement strictement identique à celle du matin[56]. Ce qui signifie que faire du sport l'après-midi sera un peu moins contraignant pour l'esprit.

Quatre trucs pour un bon départ dès le matin

1. Buvez un verre d'eau au réveil

Vous arrive-t-il souvent de passer huit heures sans boire une seule goutte ? En journée, c'est peu probable, et pourtant c'est ce que nous faisons chaque nuit ou presque. Entre l'eau que nous évacuons par la respiration et celle qui s'évapore à la surface de notre peau, sans parler d'éventuels passages aux toilettes, on se réveille passablement déshydraté.

Commencez par avaler un grand verre d'eau : cela aide à dompter les crampes d'estomac matinales et à bien se réveiller.

2. Évitez le café au réveil

Au moment où nous nous réveillons, notre organisme commence à produire du cortisol, l'hormone du stress qui secoue nos esprits embrumés. Mais il s'avère que la caféine interfère avec la production de cortisol, si bien qu'une tasse de café au saut du lit n'est pas d'un grand secours pour relancer la machine. Et, plus grave encore, le café aux aurores accroît notre tolérance à la caféine, ce qui signifie que nous devons en ingurgiter encore plus pour en tirer quelque effet bénéfique. La meilleure stratégie est de boire cette première tasse une heure ou quatre-vingt-dix minutes après le réveil, une fois passé le pic de cortisol : la magie de la caféine peut alors opérer57. Et pour le coup de fouet de l'après-midi, rendez-vous devant la machine à café entre 14 heures et 16 heures, c'est-à-dire au moment où le taux de cortisol baisse à nouveau.

3. Prenez le soleil

Vous souffrez de mollesse matinale ? Faites le plein de lumière naturelle ! Le soleil, contrairement à la plupart des ampoules, émet une lumière qui couvre une large gamme de couleurs. Lorsque ces longueurs d'onde rencontrent votre œil, celui-ci envoie un signal à votre cerveau pour qu'il stoppe la production des hormones du sommeil et commence à sécréter les hormones qui vous tiendront en état d'alerte.

4. Voyez votre psy le matin

Les recherches menées dans le domaine émergent de la psychoneuroendocrinologie montrent que les séances de thérapie pourraient être plus efficaces le matin58. Et ce grâce au cortisol. Certes, c'est l'hormone du stress. Mais elle a aussi le mérite d'améliorer la faculté d'apprentissage. Lors des séances matinales, le taux de cortisol est à son maximum chez les patients, qui sont ainsi plus concentrés et plus réceptifs aux conseils.

2
L’après-midi et le café
Vertus des pauses, promesses du déjeuner et plaidoyer pour la sieste

L’après-midi sait ce dont le matin ignore encore tout.

Robert Frost

Je vous emmène à la découverte de l’hôpital de Saint-Trépas.

Trois fois plus qu’ailleurs, les patients risquent de se voir administrer une dose d’anesthésiques potentiellement fatale. Beaucoup plus encore de mourir dans les quarante-huit heures suivant leur admission en chirurgie. Les gastroentérologues ne détectent pas tous les polypes lors des coloscopies, alors que des médecins plus scrupuleux n’auraient pas manqué de diagnostiquer ces futures tumeurs. Vous souffrez d’une infection virale : un traitement antibiotique est inefficace et stimule au contraire la croissance de superbactéries. Le service de médecine interne risque pourtant de vous en prescrire, en tout cas 26 % plus souvent qu’un autre. Avant les soins, le personnel de l’établissement se lave les mains à une fréquence presque 10 % inférieure aux autres hôpitaux, ce qui augmente pour le patient la probabilité de contracter une infection qu’il n’avait pas lors de son admission.

Si j’étais avocat spécialisé dans l’erreur médicale – ce que je ne suis heureusement pas –, j’établirais mon cabinet juste en face. Si j’avais une femme et des enfants – et je suis heureux d’être effectivement ainsi comblé –, j’interdirais à toute ma famille de franchir les portes de cet hôpital. Et si je vous donnais des conseils pour vous orienter dans la vie – ce

que je fais ici-même, pour le meilleur et pour le pire –, je ne vous dirais qu'une chose : fuyez.

Saint-Trépas est un nom d'emprunt. Mais cet hôpital existe vraiment. Ce que je viens de décrire est exactement ce qui se passe dans les établissements médicaux tous les après-midi, comparé au matin. La plupart des hôpitaux et des professionnels de santé font, bien évidemment, un travail formidable. Les erreurs médicales sont l'exception, et non la norme. Mais il ne fait pas bon se retrouver dans la peau d'un patient en plein après-midi.

Il se passe quelque chose pendant la période de creux, qui généralement intervient environ sept heures après le réveil : bien plus qu'à tout autre moment de la journée, le péril guette. Dans ce chapitre, nous allons voir pourquoi nous sommes si nombreux – des anesthésistes aux écoliers en passant par le capitaine du *Lusitania* – à commettre des impairs l'après-midi. Nous jetterons ensuite un œil aux solutions pour remédier à ce problème, notamment deux choses toutes simples qui contribuent à préserver la santé des patients, à améliorer les résultats scolaires des plus jeunes et même à faire régner davantage d'équité dans le système judiciaire. Chemin faisant, nous apprendrons pourquoi le déjeuner (et non le petit-déjeuner) est le repas le plus important de la journée ; nous partirons à la recherche des ingrédients de la sieste parfaite ; et nous découvrirons pourquoi cette pratique millénaire est exactement ce qu'il nous faut pour donner un coup de pouce à la productivité des individus et des entreprises.

Mais commençons par aller faire un tour du côté d'un véritable hôpital, où de petites cartes plastifiées ont vaincu le trépas.

Le pouvoir des pauses-vigilance

Ann Arbor, Michigan, par un mardi après-midi nuageux : pour la première (et sans doute la seule) fois de ma vie, je m'apprête à entrer dans un bloc opératoire vêtu de la blouse verte des chirurgiens. À mes côtés se tient le docteur Kevin Tremper, médecin-anesthésiste, praticien hospitalier et titulaire de la chaire d'anesthésiologie à la faculté de médecine du Michigan.

« Chaque année, nous endormons et réveillons 90 000 personnes, me confie-t-il. Nous les immobilisons, puis nous ouvrons. » Le docteur Tremper

est à la tête d'une équipe composée de 150 titulaires et autant d'internes. En 2010, il a changé leur manière de travailler.

Allongé sur la table d'opération, un jeune homme a la mâchoire en miettes. Sur le mur voisin, un écran affiche les noms des cinq personnes qui s'affairent autour de la table : des infirmiers, des médecins, un technicien. Le nom du patient est inscrit en haut de l'écran, en lettres jaunes sur fond bleu. Le chirurgien est pressé de commencer. Mais avant de toucher à quoi que ce soit, comme des joueurs de basket avant un match, il faut passer par le rituel du ralliement.

Presque imperceptiblement, chacun recule d'un pas. Puis, regardant soit l'écran, soit la carte plastifiée de la taille d'un portefeuille que tous portent à la ceinture, chacun énonce son prénom et entame le protocole dit de « vérification préalable ». Cette procédure en neuf temps permet de s'assurer qu'ils ont le bon patient, qu'ils connaissent sa pathologie, son traitement et toutes ses allergies, qu'ils comprennent les choix effectués par l'anesthésiste, et qu'ils ont bien tous les instruments et appareils dont ils pourraient avoir besoin. Lorsque tout le monde s'est présenté et que toutes les questions ont trouvé leur réponse – le tout dure environ trois minutes –, le rituel préliminaire prend fin : le jeune interne en anesthésie déchire l'emballage stérile renfermant le matériel, et s'attelle à l'endormissement complet du patient déjà partiellement sédaté. Ce n'est pas chose aisée. Sa mâchoire est dans un état tel que l'interne doit l'intuber par le nez au lieu de la bouche. Le docteur Tremper, qui a les longs doigts agiles d'un pianiste, prend la relève et introduit le tube dans la cavité nasale puis la trachée du patient. Le patient est désormais inconscient, ses constantes sont stables : l'opération peut commencer.

À nouveau, l'équipe rassemblée autour de la table fait un pas en arrière.

Chacun passe en revue des étapes de la carte où figure le « protocole pré-incision », afin de vérifier que tout le monde est prêt. La concentration se diffuse dans l'équipe. C'est alors seulement que tous s'avancent à nouveau vers la table d'opération et que le chirurgien commence la reconstruction maxillaire.

Protocole de vérification préalable
dirigé par le service d'anesthésie
(titulaire, interne ou infirmier anesthésiste)

1. Présentations

2. Identité du patient / Procédure chirurgicale / Formulaires de consentement : intervention chirurgicale, transfusion sanguine, protocoles expérimentaux
3. Définition du côté et de la zone à opérer
4. Rappel du diagnostic et des conclusions radiologiques
5. Allergies éventuelles

Protocole pré-incision

1. Présentations (dirigées par le chirurgien titulaire)
2. Identité du patient / Procédure / Formulaires de consentement
3. Côté, zone, latéralité, niveau vertébral
4. Allergies
5. Administrations d'antibiotique(s) approprié(s) ?
6. Traitement médicamenteux à suivre

C'est ce type de battement que j'appelle « pauses-vigilance » : de brefs temps de pause à observer juste avant un événement à enjeu, dans le but de passer en revue la marche à suivre et éviter les erreurs. Ces pauses-vigilance ont joué un rôle majeur dans le fait que l'hôpital universitaire du Michigan ne se transforme pas chaque après-midi en hôpital de Saint-Trépas. Depuis que le docteur Tremper a instauré ces rituels, les soins ont, d'après lui, gagné en qualité, les complications se sont faites plus rares, et les soignants comme les patients sont plus satisfaits de leur sort.

Les après-midi sont à nos journées ce que le Triangle des Bermudes est à la navigation. Dans bien des domaines, le creux et l'inévitable coup de mou qui l'accompagne sont une zone dangereuse pour la productivité, la déontologie et la santé. L'anesthésie en est un exemple. Des chercheurs de l'hôpital universitaire de Duke ont écumé les archives de quelque 90 000 procédures chirurgicales menées dans l'établissement. Ils ont relevé ce qu'ils appellent les « événements anesthésiques indésirables » : soit des erreurs commises par les médecins anesthésistes, soit un préjudice infligé au patient, soit les deux. Le creux de l'après-midi s'avère particulièrement traître. Ces événements indésirables sont significativement « plus nombreux dans les procédures initiées entre 15 heures et 16 heures ». La probabilité de rencontrer un problème à 9 heures se chiffre à environ 1 %. À 16 heures, elle

est de 4,2 %. Autrement dit, le risque que quelque chose tourne mal au moment où l'on vous administre une dose d'anesthésiques est quatre fois plus élevé durant le creux de l'après-midi que durant le pic du matin. En ce qui concerne le préjudice à proprement parler (c'est-à-dire pas une simple bourde, mais une erreur qui nuit gravement à l'intégrité du patient), la probabilité est de 0,3 % à 8 heures Mais à 15 heures, elle monte à 1 %, soit un cas sur cent : c'est le triple. Les baisses de régime liées au rythme circadien, concluent les auteurs, altèrent la vigilance du personnel médical et « affectent la performance humaine dans le cadre de la réalisation de tâches complexes semblables à celles pratiquées dans la prise en charge anesthésique1 ».

Prenons encore l'exemple de la coloscopie. J'arrive à un âge où la prudence voudrait que je me soumette à cet examen visant à dépister un éventuel cancer du côlon. Mais après avoir parcouru un certain nombre de publications scientifiques sur le sujet, je peux vous assurer que jamais je n'accepterais un rendez-vous passé midi. Une étude régulièrement citée, menée sur un panel de mille interventions, montre que le personnel endoscopiste détecte de moins en moins de polypes – ces petites excroissances du côlon – à mesure que la journée avance. Chaque heure passée correspond à une baisse de 5 % du nombre de polypes détectés. Certaines disparités spécifiques entre matin et après-midi sont frappantes. Par exemple, à 11 heures, les médecins trouvent en moyenne un peu plus de 1,1 polype à chaque examen. Mais à 14 heures, ils en détectent à peine la moitié, même lorsque les patients de l'après-midi ne diffèrent en rien de ceux du matin2.

À la lumière de ces chiffres, pour quel moment de la journée planifieriez-vous une coloscopie3 ? Sans compter que d'autres recherches établissent que les médecins pratiquent un examen significativement moins poussé l'après-midi4.

Tout acte médical, même simple, est soumis à de potentielles perturbations, dès lors que le professionnel concerné navigue dans le Triangle des Bermudes qu'est l'après-midi. Les médecins sont ainsi plus enclins à prescrire des antibiotiques en cas d'infection pulmonaire, y compris des antibiotiques inutiles ou inefficaces5. En effet, l'accumulation des patients et la cadence des rendez-vous nuit aux capacités décisionnelles du praticien. En d'autres termes, il est plus facile de rédiger une ordonnance que de déterminer si les symptômes présentés par le patient suggèrent une

infection bactérienne, pour laquelle les antibiotiques sont un remède approprié, ou bien un virus, contre lesquels ils ne sont d'aucun secours.

De nos rendez-vous avec des professionnels, nous attendons qu'ils se focalisent sur *qui* est le patient, et *quel* est le problème. Mais l'issue de ces rendez-vous dépend aussi de *quand* a lieu ce rendez-vous.

Ce qui se passe est une baisse de la vigilance. En 2015, Hengchen Dai, Katherine Milkman, David Hoffman et Bradley Staats ont entrepris une étude à grande échelle au sujet du lavage de mains, menée dans plus d'une trentaine d'hôpitaux américains. Les quatre chercheurs ont exploité les données de distributeurs de solution hydro-alcoolique équipés d'un système d'identification par radiofréquence (RFID) qui identifie le personnel grâce aux badges à puce. Ils ont ainsi pu établir qui se lavait les mains ou non. En tout, ils ont analysé les données de 4 000 professionnels hospitaliers (dont les deux tiers d'infirmiers), auxquels s'est présentée près de 14 millions de fois « l'opportunité de se laver les mains ». Les résultats ne sont pas beaux à voir. En moyenne, le personnel se lave les mains moins d'une fois sur deux lorsqu'il en a l'opportunité et se trouve dans l'obligation professionnelle de le faire. Plus inquiétant : les soignants, pour la plupart, prennent leur service le matin, et les chiffres sont encore plus bas l'après-midi. Entre les chiffres du matin et ceux de l'après-midi, les chercheurs ont constaté un écart de pas moins de 38 %. En d'autres termes, pour dix fois où les soignants se lavent les mains le matin, il n'y en a plus que six l'après-midi6.

Les conséquences sont tout sauf minimes. « Le défaut de respect des normes d'hygiène des mains que nous avons constaté durant un service type contribuerait à approximativement 7 500 infections inutiles, pour un coût annuel d'environ 150 millions de dollars répartis sur les 34 hôpitaux concernés par la présente étude », estiment les chercheurs. Si l'on extrapole à l'échelle des admissions annuelles aux États-Unis, les chiffres atteignent des proportions gigantesques : 600 000 infections inutiles, pour 12,5 milliards de dollars de coûts additionnels et jusqu'à 35 000 décès évitables7.

Il n'y a pas qu'entre les murs blancs de l'hôpital que l'après-midi peut être fatal. Au Royaume-Uni, les accidents de la route causés par l'endormissement au volant connaissent un pic statistique à deux moments de la journée : le premier, entre 2 heures et 6 heures du matin, soit au milieu de la nuit ; le second, entre 14 heures et 16 heures, soit au milieu de l'après-midi. Des travaux scientifiques font état de schémas similaires aux États-Unis, en Israël, en Finlande, en France et dans d'autres pays encore8.

Une étude britannique propose un chiffre très précis : celui de 14 h 55, soit l'heure à laquelle le travailleur moyen atteint son pic d'improductivité[9]. Lorsque nous entrons dans cette phase de la journée, nous perdons nos repères. Dans le chapitre 1, j'ai brièvement évoqué « l'effet de moralité matinale », en vertu duquel un individu donné se montrera statistiquement plus malhonnête l'après-midi. En effet, nous sommes généralement « plus aptes le matin que l'après-midi à résister à l'opportunité de mentir, tromper, voler ou d'engager tout autre comportement contraire à l'éthique[10] ». Ce phénomène varie selon le chronotype : les hiboux suivent en effet un schéma différent de celui observé chez les alouettes et les oiseaux du troisième type. Mais selon cette étude, les types vespéraux (du soir) affichent un comportement plus éthique entre minuit et 1 heure 30 du matin que dans l'après-midi. Donc quel que soit notre chronotype, l'après-midi peut altérer notre jugement éthique et/ou professionnel.

La bonne nouvelle, c'est que les pauses-vigilance peuvent nous aider à nous défaire de l'emprise du coup de mou de l'après-midi. Le personnel de l'hôpital universitaire du Michigan en est la preuve vivante : intercaler des pauses régulières et obligatoires dans le travail aide à retrouver toute la concentration nécessaire à l'exécution des tâches exigeantes qui se trouvent sur notre route l'après-midi. Imaginez donc que le capitaine Turner, qui n'avait pas dormi la veille de prendre ses funestes décisions, ait opéré ce genre de pause avec son équipage : il aurait pu se remettre en mémoire la vitesse optimale du *Lusitania* et estimer ainsi la meilleure manière de calculer la position du bateau en évitant les sous-marins allemands.

Certaines expérimentations plaident en faveur de ce genre d'aménagements. La caisse d'assurance maladie la plus importante des États-Unis s'appelle la Veterans Health Administration (VHA). Elle couvre les anciens militaires et leurs familles, et travaille en partenariat avec 170 hôpitaux dans tout le pays. En réponse à la persistance d'erreurs médicales (dont beaucoup interviennent l'après-midi), une équipe de médecins de la VHA a mis en place un vaste programme de formation dans son réseau hospitalier (qui a servi d'exemple à l'hôpital universitaire du Michigan), bâti autour de l'idée qu'il fallait plus de pauses coordonnées. En parallèle, les médecins ont créé des outils tels que « des listes de vérification plastifiées, des tableaux blancs, des formulaires papier, et des affiches murales ». Un an après le lancement du programme, le taux de mortalité chirurgicale (c'est-à-dire le nombre de décès intervenant pendant l'opération ou peu après) a chuté de 18 %[11].

Mais pour la plupart des gens, l'exercice de sa profession n'implique pas de devoir faire sombrer des gens dans l'inconscience avant de leur ouvrir le thorax – ou toute autre activité où l'on tient la vie d'autrui entre ses mains, comme piloter un avion de 27 tonnes ou mener des troupes au combat. Pour le commun des mortels, c'est un autre type de pause qui va permettre de garder le cap et de traverser sans encombre le creux de l'après-midi ; on peut les appeler « pauses réparatrices ». Pour comprendre ce dont il s'agit, quittons un instant le Midwest américain, et embarquons pour la Scandinavie et le Moyen-Orient.

De la cour d'école à la cour de justice : le pouvoir des pauses réparatrices

Dans le chapitre 1, nous avions été surpris par les résultats des examens scolaires au Danemark. Les écoliers qui passaient ces tests l'après-midi obtiennent des résultats significativement inférieurs à ceux évalués le matin. Pour un directeur d'école ou un décideur politique en matière d'éducation, la solution semble évidente : il faut tout faire pour organiser la passation des tests le matin. Mais les scientifiques ont découvert un autre remède, d'une simplicité déroutante, et dont les applications pratiques excèdent largement le domaine scolaire.

Lorsque les écoliers danois ont une pause de vingt à trente minutes pour « manger, jouer et bavarder » avant un test, leurs résultats ne sont pas inférieurs. Ils sont même meilleurs. Comme le font remarquer les chercheurs, « une pause est à l'origine d'une amélioration supérieure à la détérioration horaire[12] ». C'est-à-dire que les résultats baissent à partir de midi, mais avec des pauses, ils augmentent davantage qu'ils ne baissent.

Le fait de passer un test l'après-midi sans avoir eu de pause donne lieu à des résultats semblables à ceux qu'obtiendraient des écoliers moins assidus ou issus de milieux socioculturels défavorisés. Mais le fait de passer ce même test après une pause de vingt à trente minutes donne lieu à des résultats semblables à ceux qu'obtiendraient des écoliers qui auraient passé trois semaines de plus sur les bancs de l'école, et issus de milieux favorisés. Les bénéfices sont les plus notables chez les enfants en échec scolaire.

Malheureusement, les écoles danoises, à l'exemple de ce qui se passe partout dans le monde, n'offrent que deux pauses par jour. Pire, l'écrasante majorité des systèmes scolaires sacrifient les récréations et les pauses réparatrices sur l'autel de la rigueur et – comble de l'ironie – gonflent artificiellement les résultats aux examens. Mais ainsi que le formule Francesca Gino, l'une des signataires de l'étude : « S'il y avait une pause toutes les heures, les résultats aux tests augmenteraient au fur et à mesure que la journée avance13. »

Beaucoup d'écoliers fournissent des performances en deçà de leurs capacités durant le coup de mou de l'après-midi, ce qui présente un double risque. D'une part, leurs enseignants peuvent passer à côté des progrès réels de l'enfant ; d'autre part, les responsables politiques risquent de mettre ces résultats sur le dos du *quoi* et du *comment* de l'apprentissage, alors que la clé réside dans le *quand* de l'évaluation. « Nous estimons que ces conclusions peuvent avoir d'importantes retombées politiques », écrivent les chercheurs qui ont mené l'expérimentation au Danemark. « Premièrement, la fatigue cognitive devrait être prise en ligne de compte dans le calcul de la durée d'une journée d'école et dans l'établissement de la fréquence et de la durée des pauses. Nos résultats montrent que des journées longues peuvent avoir leur raison d'être, dès lors qu'elles comportent un nombre approprié de pauses. Deuxièmement, les systèmes de planification scolaire devraient prendre en compte l'effet des facteurs externes sur les résultats aux tests […] une solution simple serait de planifier la passation des tests aussi immédiatement que possible après les pauses14. »

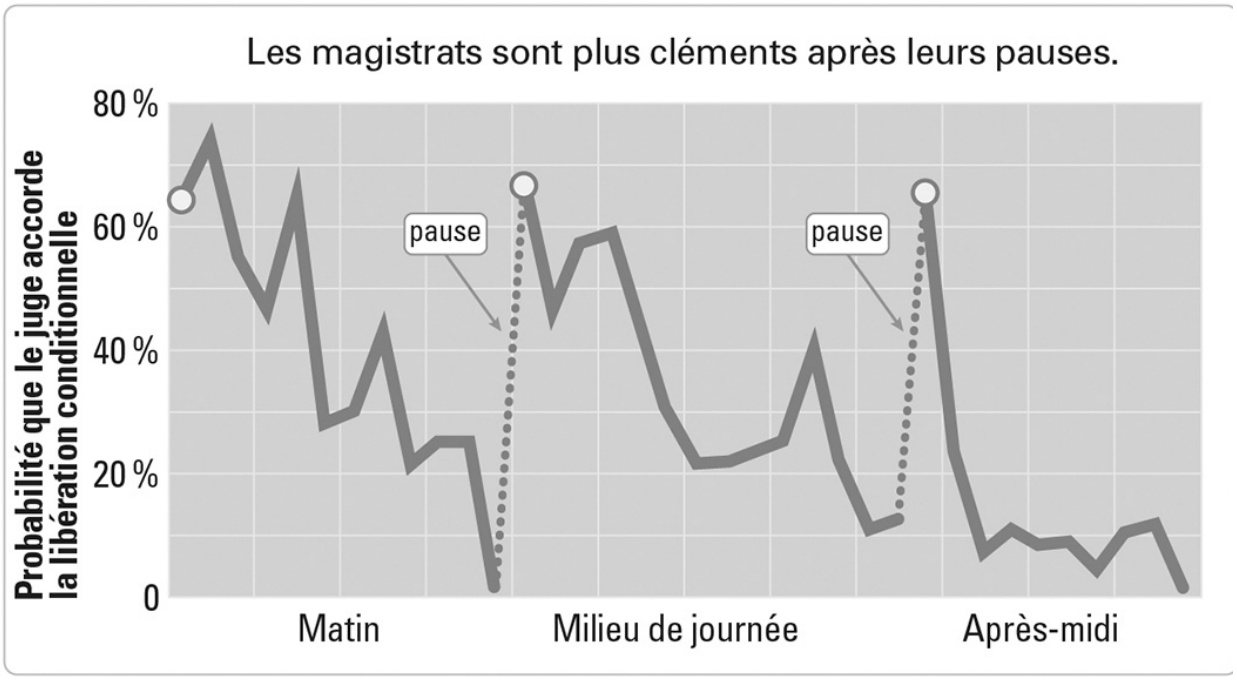
De fait, il semble évident qu'une briquette de jus de pomme doublée de quelques minutes à gambader peut faire des miracles sur un enfant de 8 ans qui planche sur un problème mathématique. Mais ces pauses réparatrices ont des vertus similaires sur les adultes, y compris ceux qui exercent une profession à responsabilité.

En Israël, environ 40 % des demandes de libération conditionnelles sont traitées par deux organismes judiciaires. À leur tête, des magistrats dont le travail est d'examiner chaque cas l'un après l'autre et de statuer sur le sort de ces prisonniers. Celui-ci devrait-il être libéré parce qu'il a purgé l'essentiel de sa peine et montré assez de garanties pour sa réinsertion ? Celui-là, déjà en liberté conditionnelle, a-t-il maintenant le droit de circuler sans bracelet électronique ?

Les magistrats aspirent à prononcer des décisions rationnelles, pondérées, équitables, à rendre une justice basée sur les faits, dans le respect de la loi.

Mais les magistrats sont également des êtres humains, sujets aux mêmes rythmes journaliers que nous tous. Leur robe ne les met pas à l'abri d'un coup de mou. En 2011, trois sociologues (deux Israéliens et un Américain) ont exploité les archives de ces deux organismes judiciaires afin d'examiner la manière dont sont prises ces décisions. Ils ont formulé les conclusions suivantes : en général, les magistrats sont plus enclins le matin que l'après-midi à rendre une décision favorable pour le requérant – c'est-à-dire d'autoriser la libération conditionnelle ou le retrait du bracelet électronique. (L'étude tenait compte du type de prisonnier, de la gravité du délit ou du crime, ainsi que d'autres facteurs.) Mais le schéma décisionnel s'avère plus complexe, et plus intriguant, qu'une simple bipartition matin/après-midi.

Le graphique suivant figure ce qui se joue. Dans les premières heures de la journée, les juges rendent des décisions favorables aux prisonniers dans environ 65 % des cas. Mais au fur et à mesure que la matinée avance, ce ratio baisse. Et juste avant le déjeuner, le taux de décisions favorables est presque nul. Ce qui signifie qu'un prisonnier dont la requête est examinée à 9 heures a de bonnes chances de la voir aboutir, tandis que celui qui passe à 11 h 45 n'a quasiment aucun espoir d'issue favorable – indépendamment des faits bruts liés à son cas particulier. En d'autres termes, si l'on considère que la décision par défaut est de ne pas accorder la libération conditionnelle, les magistrats respectent le *statu quo* à certaines heures, et y dérogent à certaines autres.



Mais voyez ce qui se passe lorsque les magistrats s'accordent une pause. Juste après la première pause, celle du déjeuner, ils se montrent plus indulgents, c'est-à-dire plus prompts à s'écarter de la décision par défaut, pour ne renouer avec la sévérité qu'au bout de quelques heures. Puis, à l'image de ce qui s'observe chez les écoliers danois, la courbe s'inverse après la seconde pause – la pause réparatrice de milieu d'après-midi, passée à boire du jus ou à faire du toboggan. Le taux de décisions en faveur des requérants remonte au même niveau que celui observé aux premières heures du matin.

Songez aux conséquences : si par hasard votre cas est examiné par un juge d'application des peines juste avant sa pause, et non juste après, il est très probable que vous passiez encore quelques années en prison – et cela n'est pas lié aux éléments du dossier, mais bien au moment de la journée. Les chercheurs disent qu'ils ne peuvent identifier précisément le principe qui préside à ce phénomène. Peut-être que le déjeuner renfloue les niveaux de glucose des magistrats et leurs réserves mentales. Que les quelques dizaines de minutes passées hors de leur bureau jouent sur leur humeur. Ou encore que les magistrats soient fatigués et que le repos réduise cette fatigue. (Une autre étude portant sur les tribunaux fédéraux aux États-Unis montre que les lundis suivant le passage à l'heure d'été, à l'occasion duquel on perd en

moyenne quarante minutes de sommeil, les peines de prison prononcées par les juges sont environ 5 % plus longues comparées aux sentences habituellement rendues le lundi15.)

Quelle que soit l'explication, un facteur qui aurait dû rester étranger à la décision judiciaire et non pertinent en termes de justice – le fait que le magistrat prenne une pause et à quel moment celle-ci intervient – s'avère décisif dans le rendu de jugement, qui consiste en l'occurrence à rendre sa liberté à un être humain, ou à le laisser derrière les barreaux. Et le phénomène global – c'est-à-dire le fait qu'une pause puisse contrebalancer l'effet du coup de mou – s'applique sûrement « à d'autres décisions et jugements importants, dès lors qu'ils sont pris en série, telles que les décisions d'ordre judiciaire […], financier ou encore portant sur les admissions à l'université16 ».

Donc, si le coup de mou de l'après-midi est le poison et les pauses le remède, quelle forme devraient prendre ces pauses ? Il n'y a pas de réponse unique, mais la science offre cinq principes directeurs.

1. Mieux vaut une petite pause que pas de pause

L'un des problèmes liés à l'après-midi est que si l'on passe trop de temps sur une tâche, on perd de vue ses objectifs, selon le phénomène dit d'habituation ou d'accoutumance. Pour enrayer ce phénomène, il faut ponctuer le travail de courtes pauses qui aideront à maintenir la concentration et à stimuler l'implication17. Des pauses brèves mais fréquentes sont plus efficaces que des pauses occasionnelles18. DeskTime, une entreprise qui conçoit des logiciels de calcul de productivité, estime que la « capacité à prendre des pauses efficaces » est une qualité commune à ses utilisateurs les plus productifs. Plus spécifiquement, après avoir analysé ses propres données, DeskTime affirme avoir découvert l'équilibre parfait entre temps de travail et repos. Pour atteindre une productivité maximale, stipule l'étude, il faut travailler cinquante-deux minutes pour dix-sept minutes de pause. DeskTime n'a jamais publié ces résultats dans une revue scientifique, donc ne vous inquiétez pas si vous êtes loin du compte. Mais il est indéniable que les pauses sont efficaces – et particulièrement rentables par rapport au temps investi. Même les « micro-pauses » font leur effet19.

2. Mieux vaut bouger que rester assis

La station assise, entend-on de plus en plus, est un risque sanitaire majeur, à l'image du tabac. Rester assis nous rend également plus vulnérables aux dangers de l'après-midi, et c'est la raison pour laquelle le simple fait de se lever et de faire quelques pas pendant cinq minutes au cours de notre journée de travail peut être salvateur. Une étude montre que marcher cinq minutes toutes les heures stimule l'énergie, renforce la concentration, « améliore l'humeur tout au long de la journée et réduit la sensation de fatigue en fin d'après-midi ». Ces « micro-éruptions d'activité », ainsi que les appellent les chercheurs, sont également plus efficaces qu'une seule pause de trente-cinq minutes de marche – au point que l'étude suggère que les entreprises « intègrent des pauses actives à la routine de travail[20] ». Ces pauses ambulatoires profitent également à la motivation, à la concentration, et à la créativité[21].

3. Mieux vaut être (bien) accompagné

Prendre un peu de temps pour soi fait toujours du bien, surtout pour nous autres introvertis. Mais la plupart des travaux menés sur les pauses réparatrices soulignent les effets bénéfiques de la socialisation, dès lors qu'on choisit les personnes en compagnie desquelles on passe ces moments. Dans l'exercice de professions à haut niveau de stress, comme chez les infirmiers, les pauses collectives permettent non seulement d'atténuer la tension physique et de limiter les erreurs médicales, mais encore de réduire le taux de renouvellement du personnel : les infirmiers qui pratiquent ce genre de pauses tendent à être plus sédentaires[22]. De la même manière, une étude menée en Corée du Sud montre que les pauses de socialisation – passées à bavarder avec des collègues sur des sujets extérieurs au travail – sont plus efficaces pour diminuer le stress et améliorer l'humeur que toute autre pause cognitive (répondre à un mail) ou nutritionnelle (prendre un en-cas)[23].

4. Mieux vaut dehors que dedans

Rien de tel que la nature pour recharger les batteries[24]. La présence d'arbres, de plantes, de rivières a un formidable effet régénérateur sur le mental, et nous sommes nombreux à ne pas en apprécier le pouvoir à sa juste valeur[25]. Les personnes qui prennent l'air pendant leurs pauses regagnent ainsi leur poste de meilleure humeur et plus disponibles que ceux qui

marchent en intérieur. Et l'on a beau savoir que l'on sera plus heureux dehors que dedans, on sous-estime à quel point[26]. Prendre quelques minutes pour faire un petit tour au vert est toujours mieux que de rester enfermé. Regarder les arbres par la fenêtre est préférable au mur de votre poste de travail. Et faire quelques pas à côté de plantes d'intérieur est moins pire que sans plante du tout.

5. Mieux vaut la déconnexion totale que partielle

Comme chacun sait, 99 % d'entre nous sommes incapables de faire plusieurs choses à la fois. Pourtant, lorsque nous faisons une pause, nous associons souvent ce moment à une autre tâche cognitive – vérifier les notifications sur notre smartphone, ou bien discuter d'un problème avec un collègue. C'est une erreur. Selon l'étude sud-coréenne mentionnée plus haut, les pauses de relaxation (étirements, rêveries) soulagent le stress et améliorent l'humeur de manière bien plus notable que les pauses dédiées à une tâche cognitive tierce[27]. Les pauses sans téléphone ont également pour effet « [d']augmenter la vitalité et [de] réduire l'épuisement émotionnel[28] ». Ou bien, ainsi que le formulent d'autres chercheurs : « La déconnexion psychologique du travail, associée à la déconnexion physique, est d'une importance cruciale, dans la mesure où continuer à penser aux contraintes professionnelles durant les pauses peut induire de la tension[29]. »

Résumons : pour une pause réparatrice idéale, vous opterez pour une brève balade à l'extérieur en compagnie d'un ami avec qui vous parlerez d'autre chose que de travail.

Que l'on travaille avec un bistouri ou derrière son écran, les pauses-vigilance et les pauses réparatrices nous permettent de recharger les batteries. Deux autres moments peuvent aussi jouer ce rôle. Longtemps, ils ont été des incontournables de la vie professionnelle, avant de se voir récemment accuser de tous les maux. Preuves de faiblesse ou d'hédonisme, ils collent mal à l'ethos de l'employé-modèle du XXIe siècle, petit dormeur, petit mangeur et gros bosseur. Mais ils préparent un retour fracassant sur le devant de la scène.

Le repas le plus important de la journée

Ce matin, entre le moment où vous vous êtes levé et celui où vous avez commencé votre journée – que vous l'ayez passée à classer des rapports, à conduire un camion de livraison ou à courir après des enfants –, vous êtes probablement passé par la case petit-déjeuner. Vous ne vous êtes sans doute pas attablé devant un repas à proprement parler, mais je parie que vous avez quand même avalé un petit quelque chose – une tartine ou peut-être un yaourt, arrosé de thé ou de café. Le petit-déjeuner fortifie le corps et ravitaille le cerveau. C'est aussi un garde-fou pour le métabolisme : manger dès le matin permet de ne pas s'empiffrer le reste de la journée, et donc de conserver une silhouette et un taux de cholestérol raisonnables. Ces vérités sont d'une évidence telle, et les bénéfices du petit-déjeuner tellement manifestes, que son principe est sacré. Tous en chœur : le petit-déjeuner est le repas le plus important de la journée.

Fervent partisan du petit-déjeuner, je souscris à ce principe. Mais le temps passé à fouiner dans les revues scientifiques m'a rendu sceptique. La plupart des travaux qui érigent le petit-déjeuner au rang de repas salvateur se basent sur l'observation, et non sur des études cliniques à répartition aléatoire. Les auteurs suivent des gens, observent ce qu'ils font, mais ne comparent pas les résultats observés à ceux d'un groupe témoin[30]. Ce qui veut dire que leurs conclusions font état d'une corrélation (les personnes qui mangent le matin ont toutes les chances d'être en bonne santé), mais pas nécessairement d'une causalité (peut-être est-ce dû au fait que les personnes en bonne santé ne sautent généralement pas le petit-déjeuner). Dès que les chercheurs emploient des méthodes plus rigoureusement scientifiques, les bénéfices du petit-déjeuner sont plus difficiles à déceler.

« Aucun des préceptes concernant le petit-déjeuner, qu'il s'agisse de le sauter ou de ne pas y déroger, […] contrairement à ce qu'on lit régulièrement, […] n'a d'effet identifiable sur la perte de poids », affirme l'une de ces études[31]. « La croyance [aux vertus du petit-déjeuner] se situe hors du champ de la preuve scientifique[32] », dit une autre. Si l'on songe également au fait que plusieurs études qui vantent les mérites du petit-déjeuner ont été financées par de grands groupes industriels, le scepticisme semble de rigueur.

Faut-il manger le matin ? À cette question, il est convenu de répondre par un oui mélodieux. Mais, ainsi que le formule un influent scientifique

britannique, nutritionniste et statisticien : « L'état actuel de la recherche ne me permet hélas pas de répondre autre chose que "je ne sais pas"[33]. »

Donc : mangez le matin si vous voulez. Faites l'impasse si vous préférez. Mais si vous êtes décidé à éviter les écueils de l'après-midi, il vous faudra prendre très au sérieux ce repas trop souvent mal-aimé et si facile à ignorer, qu'on appelle le déjeuner. (« Le déjeuner, c'est pour les faibles », déclarait sur nos écrans le héros machiavélique du film *Wall Street* dans les années 1980.) On estime que 62 % des Américains qui travaillent derrière un bureau avalent ce qui leur tient lieu de déjeuner assis à la même place que celle où ils travaillent le reste de la journée. Ce triste spectacle – smartphone dans une main, sandwich fatigué dans l'autre, le tout enveloppé d'un nuage de désespoir – a même un nom : le « sad desk lunch ». C'est ainsi que l'ont baptisé les personnes qui postent des photos de leurs repas solitaires sur les réseaux sociaux[34]. Mais il est temps à présent de porter plus d'attention au déjeuner : les récentes découvertes des sciences sociales suggèrent en effet qu'il a beaucoup plus d'influence sur nos performances que nous ne pensions.

Un exemple : dans le cadre d'une étude menée en 2016, des chercheurs ont observé plus de huit cents personnes (travaillant principalement dans les milieux de l'informatique, de l'éducation et des médias) au sein de onze entreprises différentes, dont certains déjeunaient hors du bureau et d'autres non. Ceux qui mangeaient dehors résistaient mieux au stress professionnel et montraient moins de signes d'épuisement. Ces effets s'observaient sur une journée, mais également un an plus tard.

« Les pauses déjeuner, écrivent les chercheurs, permettent de bien récupérer, ce qui est important pour la santé au travail et le bien-être », en particulier pour les « employés occupant des postes exigeants sur le plan cognitif ou émotionnel[35] ». Quant aux équipes où la coopération joue un rôle primordial, par exemple chez les pompiers, le fait de déjeuner ensemble améliore également la performance collective[36].

Mais attention, n'importe quel déjeuner ne fera pas l'affaire. Deux ingrédients sont essentiels : l'autonomie et la distance. Agir de manière autonome – c'est-à-dire exercer le contrôle sur ce que vous faites, sur la manière dont vous le faites, sur le moment où vous le faites et sur le choix des personnes avec qui vous le faites – est essentiel à toute performance, surtout pour les tâches complexes. Mais l'autonomie est tout aussi décisive en ce qui concerne les pauses. « La mesure dans laquelle les employés peuvent déterminer l'usage qu'ils font de leurs pauses déjeuner est aussi

importante que ce que font les employés durant cette pause », affirme une autre équipe de chercheurs37.

La distance, psychologique et physique, est elle aussi un élément indispensable. De nombreuses études soulignent que le fait de rester concentré sur le travail durant le déjeuner, ou même d'utiliser son téléphone pour aller sur les réseaux sociaux, est susceptible d'accentuer la fatigue ; mais détourner son attention du bureau aura l'effet inverse. Des pauses déjeuner plus longues et passées hors du bureau peuvent prémunir des dangers de l'après-midi. Certains de ces chercheurs suggèrent que « les entreprises pourraient faciliter la récupération lors de la pause méridienne en offrant un choix de pauses qui favorisent la mise à distance, en proposant par exemple de passer sa pause dans un environnement non professionnel ou en mettant à disposition un espace dédié aux activités de relaxation38 ». Lentement, mais sûrement, les entreprises commencent à répondre à cette demande. Par exemple, le grand groupe immobilier CBRE a interdit les déjeuners au bureau dans sa filiale de Toronto, dans l'espoir de voir ses employés prendre une véritable pause39.

À la lumière de ces témoignages, et compte tenu du danger que représente le creux de l'après-midi, il convient de rectifier le fameux conseil dont nous étions partis. Tous en chœur : le déjeuner est le repas le plus important de la journée.

Dormir au travail

Je hais les siestes. J'aimais peut-être ça enfant. Mais dès l'âge de 5 ans, je les ai mises dans le même sac que les tétines : parfaites pour les nourrissons, ridicules pour les adultes. Pas que je n'aie plus jamais fait la sieste depuis. Cela m'est arrivé, tantôt intentionnellement, tantôt par inadvertance. Mais au sortir de ces petits sommes, je me sens généralement vaseux et vaguement honteux. À mes yeux, faire la sieste est un signe d'échec personnel et de faiblesse morale.

Mais récemment, j'ai changé d'avis. Et, du coup, j'ai changé mes habitudes. Si elle est bien faite, la sieste peut s'avérer précieuse : c'est une véritable botte secrète contre le coup de mou de l'après-midi. La littérature

scientifique fait état de deux bienfaits majeurs de la sieste : elle améliore la performance cognitive et préserve la santé morale et physique.

La sieste, en quelque sorte, a sur notre cerveau un effet similaire à celui d'une dameuse. Elle lisse les éraflures et autres égratignures que laisse une journée lambda à la surface de notre cerveau. La NASA a publié une étude que l'on cite souvent. Les pilotes, après une sieste de quarante minutes ou moins, manifestent une amélioration de 34 % en termes de temps de réaction, ainsi qu'une vigilance doublée40. Les mêmes bienfaits sont observables chez les contrôleurs aériens : après une courte sieste, leur vigilance augmente et leur niveau de performance grimpe41. Et les carabiniers italiens qui font la sieste juste avant leur service de l'après-midi ou du soir ont 48 % de moins d'accidents de la circulation que ceux qui ne font pas la sieste42.

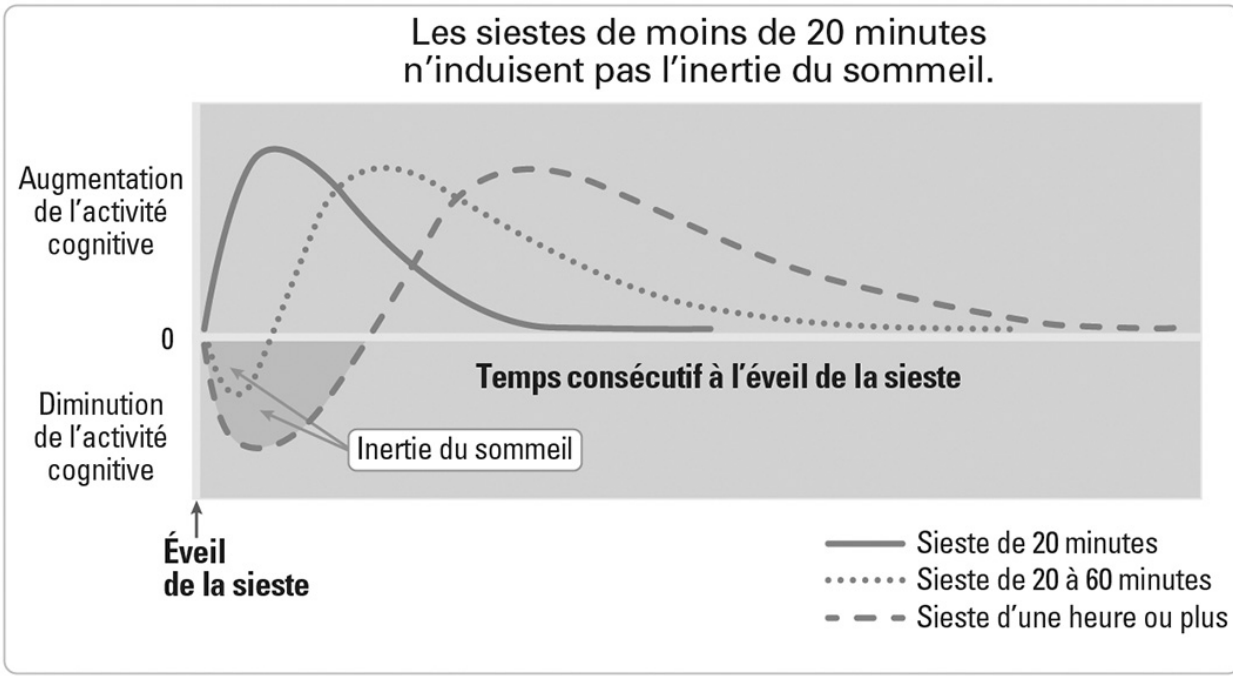
Mais les retours sur investissement de la sieste vont bien au-delà de la vigilance. Une sieste effectuée l'après-midi accroît les capacités d'apprentissage, selon une étude de l'université de Berkeley. Les dormeurs devancent largement les non-dormeurs dans leur aptitude à retenir des informations43. Dans une autre expérience, les dormeurs sont deux fois plus aptes à résoudre un problème complexe que ceux qui n'avaient pas dormi ou avaient employé leur temps à autre chose44. La sieste stimule la mémoire à court terme ainsi que la mémoire associative (le type de mémoire qui nous permet de faire coïncider un nom et un visage)45. De manière générale, les bienfaits de la sieste sur notre matière grise sont immenses, et plus encore avec l'âge46. Ainsi que l'explique un article universitaire consacré à l'état de la recherche dans ce domaine : « Même pour les individus dont les besoins en sommeil sont généralement satisfaits après la nuit, la sieste peut aboutir à des gains considérables en termes d'humeur, de vigilance et de performance cognitive. […] Elle est particulièrement bénéfique dans l'exécution performante de tâches telles que les additions, raisonnements logiques, temps de réaction et reconnaissance de symboles47. » La sieste a même des effets positifs sur l'enthousiasme, ce qui nous rend à la fois plus disponibles et plus créatifs48.

Les siestes contribuent également à améliorer l'état de santé général. Une vaste étude menée en Grèce sur 23 000 personnes durant six ans montre que les personnes qui font la sieste ont 37 % de chances de moins que les autres de mourir d'une maladie cardio-vasculaire (même en prenant en compte les autres facteurs de risque), soit « un effet du même ordre que celui de la prise d'aspirine ou de l'exercice physique quotidiens49 ». La sieste renforce notre

système immunitaire50. Et une étude britannique montre que le simple fait de prévoir une sieste réduit la tension artérielle51.

Et pourtant, même face à un tel faisceau de preuves, je suis resté sceptique envers la sieste. Une des raisons pour lesquelles je ne l'aimais guère était ce sentiment au réveil, semblable à celui éprouvé par quelqu'un à qui on aurait injecté de la soupe en intraveineuse. Et puis j'ai eu une révélation : je ne savais pas faire la sieste.

Même si les siestes de trente à quatre-vingt-dix minutes peuvent s'avérer bénéfiques à long terme, elles ont des effets secondaires non négligeables. La sieste idéale – celle qui conjugue efficacité et rentabilité – est beaucoup plus courte, généralement de dix à trente minutes. Une étude australienne publiée dans la revue *Sleep* démontre ainsi qu'une sieste de cinq minutes ne contribue guère à réduire la fatigue, à augmenter la vitalité ou à aiguiser l'esprit. Mais une sieste de dix minutes a des effets positifs sur environ trois heures. Les siestes un peu plus longues sont également efficaces. Mais une fois que la sieste dépasse les trente minutes, notre corps et notre cerveau en font les frais52. C'est ce qu'on appelle « l'inertie du sommeil » – ce sentiment de confusion que j'éprouvais au réveil. Le temps et l'énergie que l'on dépense pour lutter contre l'inertie du sommeil – s'asperger le visage à l'eau froide, s'ébrouer comme un golden retriever sortant de baignade, fouiller dans ses tiroirs dans l'espoir d'y dénicher des sucreries – entament sérieusement le capital bénéfice de la sieste, ainsi que l'illustre le graphique suivant.



Après une courte sieste de dix à vingt minutes, les effets sur l'activité cognitive sont positifs dès le réveil. Mais dès lors que le temps de sommeil s'allonge, le dormeur s'éveille en terrain négatif – c'est l'inertie du sommeil – et doit refaire son retard. En cas de siestes de plus d'une heure, l'activité cognitive reste plus longtemps dans les limbes négatifs avant de retrouver son niveau d'avant l'endormissement[53]. Selon la conclusion d'un article qui compile vingt ans de recherches sur la sieste, les adultes en bonne santé « devraient idéalement faire une sieste d'approximativement dix à vingt minutes ». Ces siestes courtes « sont idéales dans un cadre professionnel où la performance est habituellement requise immédiatement après le réveil[54] ».

Puis j'ai découvert que je faisais une autre erreur. Non seulement je ne faisais pas le bon type de sieste, mais j'omettais également de recourir à ce stupéfiant tout à fait légal qui permet de tirer le meilleur parti possible de la sieste : j'ai nommé le café.

Une étude en apporte la preuve par l'expérience. Les chercheurs ont réparti les participants en trois groupes, leur donnant chacun une pause de trente minutes en milieu d'après-midi avant de les installer dans un simulateur de conduite. Le premier groupe s'est vu administrer un placebo. Le deuxième, deux cents milligrammes de caféine. Le troisième également,

mais a en plus bénéficié d'une courte sieste. Quand est venu le temps de passer à l'action, les performances du groupe caféiné ont largement dépassé celles du groupe placebo. Mais le groupe caféiné qui avait fait la sieste a fourni des performances plus largement supérieures encore55. Comme la caféine met environ vingt-cinq minutes à passer dans le sang, les participants ressentent un double coup de fouet au moment où s'achève la sieste, avec l'effet combiné du café. D'autres chercheurs ont abouti aux mêmes résultats : la caféine suivie d'une sieste de dix à vingt minutes est la technique idéale pour contrer l'endormissement et augmenter le niveau de performance56.

Quant à moi, après quelques mois à expérimenter les siestes de vingt minutes, je me suis converti. J'ai troqué mon scepticisme contre l'amour de la sieste, et savoure maintenant sans honte le combo café-sieste que j'ai surnommé le *nappuccino* [1].

Plaidoyer pour la sieste

Il y a dix ans, le gouvernement espagnol a engagé le pays dans une voie manifestement peu conforme aux habitudes locales, en mettant officiellement fin à la sieste. Pendant des siècles, les Espagnols en avaient connu les joies : ils rentraient chez eux pour partager un repas en famille et grappiller un petit somme. Mais l'Espagne, handicapée par une économie morose, était décidée à affronter les réalités du XXIe siècle. Bien aidée par la concurrence mondialisée, cette charmante coutume était en train d'asphyxier la prospérité espagnole57. Les Américains ont applaudi la décision. L'Espagne prenait enfin toute la mesure de la valeur travail – avec tout le puritanisme que cela implique. La vieille Europe se modernisait, et ce n'était pas trop tôt.

Et si cette pratique disparue était en fait un coup de génie ? Non pas un vestige du *carpe diem*, mais une innovation propre à stimuler la productivité ?

Dans ce chapitre, nous avons vu l'importance des pauses – même très courtes, elles peuvent faire une vraie différence. Les pauses-vigilance permettent d'éviter les erreurs fatales. Les pauses réparatrices tirent le niveau de performance vers le haut. Le déjeuner et la sieste nous aident à

parer le coup de mou de l'après-midi et à travailler plus et mieux après le repas. Un corpus croissant de la littérature scientifique le montre : les pauses ne sont pas un signe de paresse, mais de force.

Au lieu donc de célébrer la mort de la sieste, peut-être devrions-nous songer à la ressusciter – mais sous une forme plus appropriée à la vie professionnelle moderne. Le mot *sieste* vient du latin *hora sexta*, qui signifie la *sixième heure*. À l'origine, ces pauses commençaient en effet à la sixième heure du jour, soit cinq heures après le lever du soleil. Dans l'Antiquité, on travaillait surtout en extérieur, et la climatisation allait devoir attendre encore pas mal de siècles avant de voir le jour : échapper au soleil de midi était un impératif physique. Aujourd'hui, se soustraire au coup de mou de l'après-midi est une nécessité psychologique.

Dans le Coran avaient été identifiées, il y a plus de mille ans déjà, les mêmes phases de sommeil que celles mises en évidence par la science moderne : la pause de mi-journée y est préconisée. C'est une « pratique profondément ancrée dans la culture musulmane, et elle prend une dimension religieuse (*sunna*) pour certains musulmans », écrit un universitaire58.

Peut-être les pauses sont-elles appelées à devenir l'équivalent sécularisé et scientifiquement fondé de cette pratique dans les entreprises.

La sieste n'est pas synonyme de deux ou trois heures de liberté dont chacun pourrait jouir à sa guise au milieu de la journée. Ce n'est pas réaliste. Il s'agit plutôt d'envisager les pauses comme une composante essentielle de la journée de travail : elles ne sont pas une concession, mais une solution. Il s'agit encore de faire oublier les déjeuners en solo devant un écran, et d'encourager les employés à s'aérer trois quarts d'heure. De défendre les récréations des écoliers, de les allonger plutôt que de les supprimer. Et pourquoi pas, d'emboîter le pas à des entreprises telles que Ben & Jerry's, Zappos, Uber, Nike, qui ont créé des espaces dédiés à la sieste pour leurs employés de bureau. (Sans pour autant, hélas, qu'il faille légiférer sur l'octroi d'une pause hebdomadaire de soixante minutes, afin de permettre à chaque employé de rentrer faire l'amour chez lui, ainsi que l'a récemment proposé un conseiller municipal suédois59.)

Et surtout, il s'agit de faire évoluer notre jugement. Jusqu'à il y a environ dix ans, on admirait ceux qui se contentent de quatre heures de sommeil, ou encore ces enragés qui passent leurs nuits au bureau. Ils étaient vus comme des héros, dont la dévotion révélait les insuffisances de tous les autres. Puis la science du sommeil s'est imposée comme une discipline majeure, et les

mentalités ont commencé à changer. L'insomniaque n'était plus un héros, mais un malade. La qualité du travail fourni n'était sans doute pas au rendez-vous, et peut-être même son attitude était-elle nuisible au collectif.

C'est aujourd'hui au tour des pauses de faire l'objet d'une prise de conscience. Il n'y a pas si longtemps, on applaudissait celui qui sautait le déjeuner et on crachait sur la sieste. Ce n'est plus le cas. La science du timing affirme haut et fort ce que l'ancien monde avait déjà compris : il faut se ménager.

Boîte à outils
du voleur de temps

Faites une liste de pauses

Vous tenez probablement une liste de choses à faire. Il est temps de créer une liste de pauses à faire, que vous vous engagerez à suivre. Chaque jour, à côté de la liste des tâches que vous avez à effectuer, des réunions auxquelles vous devez assister, des échéances à respecter, établissez la liste des pauses que vous allez prendre.

Commencez par tenter trois pauses par jour. Notez pour chacune l'horaire, la durée, la nature. Encore mieux, entrez ces pauses dans le calendrier de votre téléphone ou de votre ordinateur : le moment venu, une de leurs sempiternelles notifications vous rappellera à l'ordre. Car n'oubliez pas : ce qui figure au programme, on n'y échappe pas.

Conseils pour une sieste parfaite

Comme je l'expliquais plus haut, j'ai identifié ce qui n'allait pas dans ma manière de procéder, et la sieste parfaite n'a plus de secrets pour moi. Suivez simplement ces cinq conseils :

1. Identifiez l'heure à laquelle arrive le coup de mou.

La célèbre Mayo Clinic affirme que le meilleur moment pour la sieste se situe entre 14 heures et 15 heures[60]. Pour un timing plus précis, prenez une semaine pour établir le tracé de votre humeur et de votre énergie, selon le

protocole établi p. 57-59. Vous observerez probablement que les choses se corsent à un moment ou un autre, ce qui pour beaucoup de gens intervient environ sept heures après le réveil. C'est le moment optimal pour votre sieste.

2. Créez un environnement paisible.

Désactivez les notifications sur votre téléphone. Si vous avez une porte, fermez-la. Si vous avez un canapé, faites-en bon usage. Pour vous isoler du son et de la lumière, essayez les bouchons d'oreilles ou les écouteurs, et un masque de sommeil pour les yeux.

3. Prenez un café.

Sans rire. La sieste la plus efficace est le *nappuccino*. La caféine ne passera pas dans votre sang avant environ vingt-cinq minutes, donc buvez juste avant de vous allonger. Si vous n'êtes pas amateur de café, cherchez un substitut qui contiendrait deux cents milligrammes de caféine. (En cas d'aversion pour la caféine, sautez cette étape – et posez-vous les bonnes questions sur vos choix de vie.)

4. Programmez une alarme sur votre téléphone qui sonnera vingt-cinq minutes plus tard.

Si vous dormez plus d'une demi-heure, l'inertie du sommeil prend le dessus et vous perdrez du temps à émerger de votre sieste. Si vous dormez moins de cinq minutes, vous n'en tirerez pas grand bénéfice. Mais les siestes de dix à vingt minutes stimulent appréciablement la vigilance et l'activité mentale, et vous n'en sortirez pas plus somnolent que vous ne l'étiez. Comme la plupart des gens mettent environ sept minutes à s'endormir, ce laps de temps de vingt-cinq minutes est idéal. Surtout qu'au réveil, la caféine commence à faire son effet.

5. Régularité est le maître mot.

Il a été prouvé que les dormeurs invétérés tirent davantage parti de leur sieste que ceux qui n'en ont pas l'habitude. Si votre emploi du temps est assez souple pour y intégrer une sieste régulière, n'hésitez pas. Si vous n'avez pas cette chance, réservez la sieste aux jours où vous risquez réellement de piquer du nez – si par exemple vous n'avez pas assez dormi la veille, ou que la journée s'annonce chargée. Vous sentirez la différence.

Cinq pauses réparatrices à la carte

À présent initié à l'art des pauses, vous comprenez pourquoi elles sont si efficaces pour résister au coup de mou, embellir votre humeur et parfaire votre rendement. Vous avez même une liste de pauses prête à l'emploi. Mais quel genre de pause allez-vous faire ? Il n'y a pas de réponse unique. Choisissez-en une parmi celles qui suivent, ou bien mixez-en les ingrédients. Testez plusieurs combinaisons et composez les types de pauses faites pour vous.

1. Micro-pauses

– Pas besoin d'une longue pause pour recharger les batteries. Même les pauses d'une minute ou moins – que les chercheurs appellent « micro-pauses » – sont rentables[61]. Jugez-en par vous-même :

La règle des trois fois vingt

– Avant de vous atteler à une tâche, réglez une alarme. Puis, toutes les vingt minutes, fixez un objet situé à soixante (3 × 20) centimètres pendant vingt secondes. Si vous travaillez sur écran, cette micro-pause repose vos yeux et détend votre colonne vertébrale, ce qui combat doublement la fatigue.

Hydratez-vous

– Peut-être avez-vous déjà une bouteille d'eau à portée de main. Prenez-en une plus petite. Dès qu'elle est vide – ce qui, vu sa taille, ne devrait pas tarder à arriver – faites un tour jusqu'à la fontaine à eau et remplissez-la. Tiercé gagnant : hydratation, exercice, tonus.

Bougez votre corps pour réinitialiser votre esprit

– L'une des pauses les plus simples : levez-vous soixante secondes, secouez vos bras, vos jambes, contractez vos muscles, tournez le bassin, et rasseyez-vous.

2. Pauses en mouvement

– Nous passons en général trop de temps assis et bougeons peu. Pourquoi ne pas intégrer un peu d'action dans vos pauses ? Quelques options :

Marchez cinq minutes toutes les heures

– Comme nous l'avons vu, la déambulation est une pause efficace. Ce genre de pause est généralement facilement réalisable. Et elle sera plus que bienvenue pendant le coup de mou de l'après-midi.

Yoga de bureau

– Vous pouvez effectuer quelques postures de yoga dans votre espace de travail – on recule son fauteuil, on détend les poignets, on se penche en avant – pour évacuer la tension accumulée dans la nuque et le bas du dos, assouplir les doigts endoloris par le clavier, relâcher les épaules. Pas forcément du goût de tout le monde, mais chacun pourra se faire son idée. Tapez les mots « yoga de bureau » dans un moteur de recherche.

Faites des pompes

– Parfaitement, des pompes. Faites-en deux par jour pendant une semaine. Puis quatre la semaine suivante et six la semaine d'après. Parfait pour faire travailler le cœur, dépoussiérer les neurones et, pourquoi pas, se sculpter un corps d'athlète.

3. Pauses nature

– Elles ne sont pas réservées aux hippies : des études toujours plus nombreuses décrivent le pouvoir régénérateur de la nature. Mais ses vertus restent largement sous-estimées. Faites votre choix :

Marchez

– Si vous avez quelques minutes devant vous et que que travaillez près d'un parc, faites-y un tour. Si vous travaillez à domicile et que vous avez un chien, allez donc promener votre fidèle compagnon.

Sortez

– S'il y a des arbres et un banc derrière votre immeuble, asseyez-vous là plutôt qu'à l'intérieur.

Rusez

– Si le mieux que vous puissiez faire est de regarder un arbre par la fenêtre ou de contempler une plante d'intérieur, pas de panique, il paraît que ça aide aussi.

4. Pauses en société

– Ne restez pas dans votre coin. Les pauses en société sont efficaces, surtout si *vous* décidez comment et avec qui. Quelques idées :

Cherchez le contact

– Appelez quelqu'un à qui vous n'avez pas parlé depuis longtemps et prenez des nouvelles pendant cinq à dix minutes. Réactiver des « liens dormants » est également une bonne manière de travailler votre réseau62. Ou mettez ce moment à profit pour adresser des remerciements – en écrivant

un mail, un petit mot, ou en allant frapper à sa porte – à quelqu'un qui vous aurait apporté son aide. La gratitude, sentiment qui appelle au lien social, a de puissants pouvoirs réparateurs63.

Planifiez…

– Programmez avec des collègues que vous appréciez une promenade ou un café à fréquence régulière, ou encore une séance de papotage hebdomadaire. L'avantage des pauses en société est qu'on s'y plie d'autant plus volontiers que l'on s'y est engagé auprès d'autrui. Ou imitez le *fika* des Suédois : une pause-café en bonne et due forme – peut-être la clé de la productivité suédoise et du taux élevé de satisfaction professionnelle64.

… ou pas

– Si votre emploi du temps est trop serré pour y intercaler une pause régulière, payez un café à quelqu'un une fois par semaine. Asseyez-vous et parlez de quelque chose d'autre que le travail pendant cinq minutes.

5. Pauses de décélération

– Notre cerveau souffre de la fatigue exactement de la même manière que notre corps – et ce n'est pas étranger au coup de mou de l'après-midi. Laissez respirer vos neurones en essayant ceci :

Méditez

– La méditation est une des pauses (et micro-pauses) les plus efficaces65. Jetez un œil au matériel mis à disposition par l'université de Californie à Los Angeles (UCLA), qui propose des séances de méditation guidée de trois minutes (marc.ucla.edu/mindful-meditations).

Respiration contrôlée

– Vous avez quarante-cinq secondes ? Suivez les conseils du *New York Times* : « inspirez profondément, gonflez votre abdomen. Retenez votre respiration quelques instants. Expirez lentement en comptant jusqu'à cinq. Répétez quatre fois66 ». Cela s'appelle la respiration contrôlée, et grâce à elle vous pourrez évacuer le stress, tonifier votre esprit, peut-être même stimuler votre système immunitaire – le tout en moins d'une minute.

Détendez-vous

– Écoutez un podcast humoristique. Lisez un livre de blagues. Si vous pouvez trouver un peu d'intimité, mettez un peu de musique et poussez la chansonnette. Une étude mentionne même, expérience à l'appui, les effets régénérateurs des vidéos de chiens67. (Vraiment.)

Créez votre propre protocole de vérification

Parfois, il n'est pas possible de s'abstraire entièrement d'une tâche donnée ou d'un projet important pour prendre une pause réparatrice. Si vous et vos collègues avez besoin d'avancer ou de boucler un projet malgré le coup de mou de l'après-midi, alors il faut en appeler à la pause-vigilance, qui est à la fois un temps de battement et une procédure de vérification.

Voici comment procéder.

Si vous êtes face à une tâche ou un projet qui nécessite votre entière vigilance et une attention accrue y compris pendant l'après-midi, ménagez un créneau de pause médiane. Préparez cette pause en composant un protocole de vérification inspiré des cartes utilisées à l'hôpital universitaire du Michigan.

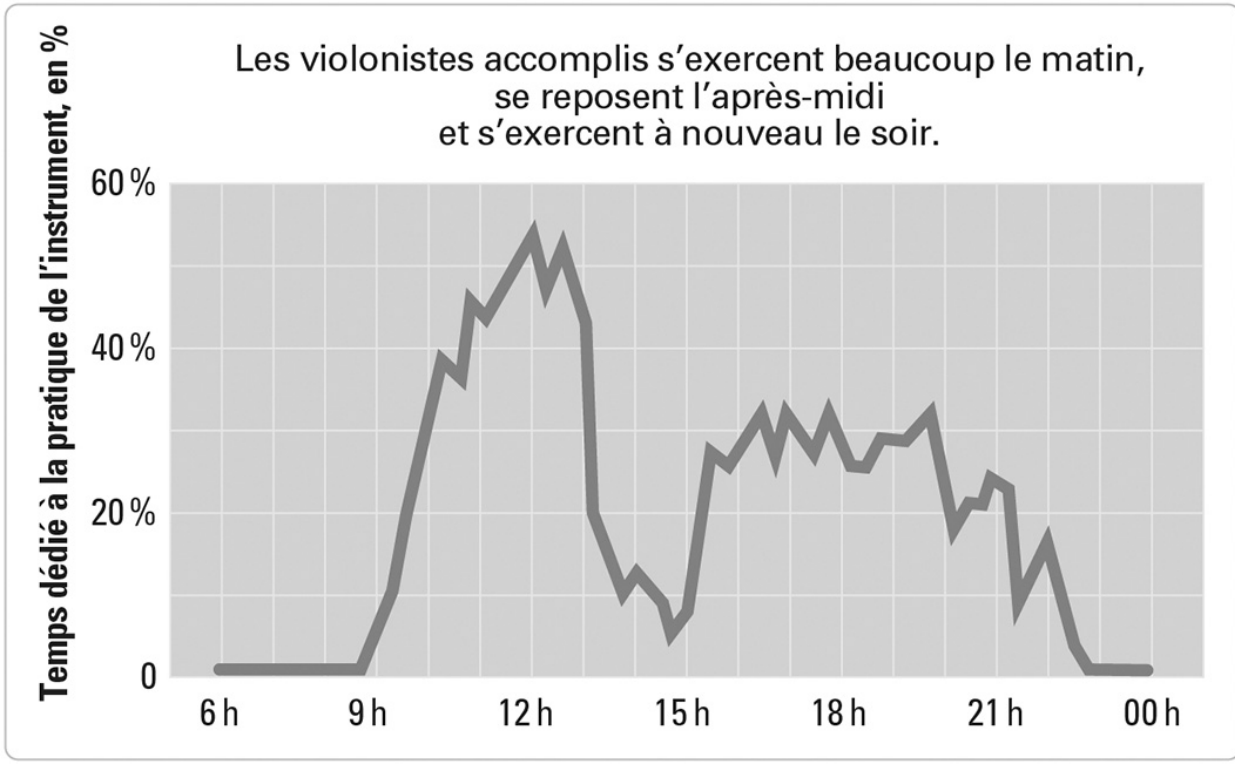
Supposons par exemple que votre équipe doive répondre à un appel d'offres avant 17 heures. Personne ne peut se permettre de sortir pour une balade. En lieu et place de quoi vous pouvez planifier une pause deux heures avant l'heure fatidique, qui rassemblerait toute l'équipe. Voici le genre de protocole qu'il est possible d'imaginer :

1. Tout le monde arrête ce qu'il est en train de faire, recule d'un pas, et respire profondément.
2. Chaque membre de l'équipe prend trente secondes pour faire le point sur ses avancées.
3. Chaque membre de l'équipe prend trente secondes pour définir l'étape suivante.
4. Chaque membre de l'équipe répond à la question : qu'avons-nous oublié ?
5. Décidez de qui va s'occuper des oublis listés en 4.
6. Arrêtez un horaire pour une dernière pause, si besoin.

Levez le pied comme un pro

Anders Ericsson est « l'expert des experts de renommée mondiale[68] ». Psychologue spécialiste des professionnels de haut niveau, Anders Ericsson considère que ces patients d'élite ont quelque chose en commun : tous font des pauses, et ils les font bien.

La plupart des musiciens et athlètes se mettent au travail vers 9 heures du matin, atteignent leur pic en fin de matinée et s'entraînent à nouveau quelques heures le soir. La journée de travail du violoniste de haut niveau, par exemple, ressemble généralement à ceci :



Cette courbe vous dit quelque chose ?

Dans l'étude d'Ericsson, un des éléments qui font sortir les champions du lot est leur propension à prendre de *vraies* pauses durant l'après-midi (beaucoup font même la sieste tous les jours), tandis que l'individu lambda est moins à cheval sur les pauses. On pourrait penser que les meilleurs sont en surrégime tout au long de la journée. En fait, ils s'entraînent avec une concentration accrue durant quarante-cinq à quatre-vingt-dix minutes, puis prennent des pauses réparatrices bienvenues.

Vous pouvez faire la même chose. Si vous levez le pied comme un pro, il se peut que vous en deveniez un.

Laissons respirer les enfants : plaidoyer pour la récré

L'école durcit le ton. Aux États-Unis, le système scolaire a adopté la notation systématique, avec tous les enjeux que cela implique : évaluation stricte des enseignants, et pragmatisme accru. Certaines de ces mesures font sens, mais la guerre ouverte à la faiblesse ne va pas sans son lot de victimes, au premier rang desquelles la récréation.

Environ 40 % des écoles américaines (surtout les établissements qui accueillent un fort contingent d'élèves issus de minorités et à faible niveau de vie) ont supprimé la récréation ou bien l'ont combinée au déjeuner69. Il en va de l'avenir de ces jeunes gens, se dit-on, et l'école n'est pas faite pour s'amuser. Ainsi, le parlement du New Jersey a adopté en 2016 un projet de loi pour imposer aux écoles publiques au moins vingt minutes de récréation chaque jour, de la maternelle à la fin du primaire. Mais le gouverneur a mis son veto, expliquant dans un langage qui n'est pas sans rappeler la cour de récré que « c'est une loi débile70 ».

Ce que l'on pense à tort être de la rigueur repose sur un postulat erroné. Pauses et récréations ne détournent pas de l'apprentissage. Elles en font au contraire partie *intégrante*.

Tout un pan de la recherche moderne montre que les récréations profitent aux écoliers, et ce dans tous les domaines de leur vie. Les enfants qui ont des récréations travaillent davantage, sont moins agités et parviennent mieux à se concentrer71. Souvent, ils ont de meilleures notes que leurs homologues privés de récré72. Ils développent davantage d'aptitudes sociales, font preuve de plus d'empathie et se bagarrent moins73. Ils mangent même plus sainement74. En somme, si vous souhaitez l'épanouissement de vos enfants, laissez-les s'éloigner un moment du tableau noir.

Que peut faire l'école pour tirer parti de la récréation ? Six pistes dont les professionnels de l'éducation pourront s'inspirer :

1. Instaurez une récréation avant le déjeuner.

Une pause de quinze minutes suffit, et c'est le moment le plus opportun pour agir sur la concentration des élèves. De plus, se dépenser creuse l'appétit, et ils mangeront mieux.

2. Soyez minimaliste.

La récréation n'a pas besoin de structure propre, ou d'équipement particulier. Les enfants ont tout à gagner à inventer leurs propres règles.

3. Ne lésinez pas.

En Finlande, pays doté d'un des systèmes scolaires les plus performants au monde, les élèves ont une pause de quinze minutes toutes les heures. Certaines écoles américaines – par exemple l'école élémentaire Eagle Mountain à Fort Worth, au Texas – ont adopté le système finlandais et ont amélioré les conditions d'apprentissage en offrant quatre récréations par jour aux enfants des petites classes[75].

4. Laissez respirer les enseignants.

Prévoyez des créneaux communs de récréation, pour que les enseignants puissent se relayer à la surveillance et prendre eux-mêmes des pauses.

5. Ne faites pas l'impasse sur l'éducation physique.

Le cours de sport fait partie de l'apprentissage, il ne s'agit pas d'une alternative à la récréation.

6. Des pauses pour tous.

Évitez de priver un enfant pour le punir. Cette pause est essentielle à la réussite des élèves, y compris les plus agités. Assurez-vous que chacun d'eux puisse gambader librement tous les jours.

DEUXIÈME PARTIE
LE DÉBUT, LA FIN ET L’ENTRE-DEUX

3
Le début
Partir du bon pied, repartir de zéro, partir bien entouré

Ça ne fait que commencer.

Miguel de Cervantès, *Don Quichotte*

Tous les vendredis, l'agence gouvernementale de santé publique des États-Unis publie un bulletin intitulé *Morbidity and Mortality Weekly Report* (Rapport hebdomadaire sur la morbidité et la mortalité). Bien que rédigé dans le style dépouillé propre aux organismes publics, le MMWR est aussi terrifiant qu'un roman de Stephen King. Chaque numéro brandit un nouveau panel de menaces : non seulement des pathologies notoires comme l'hépatite, le virus Ebola, la fièvre du Nil occidental, mais aussi des dangers moins connus, tels que la rage, la peste pneumonique ou encore les intoxications au monoxyde de carbone dans les patinoires fermées.

En cette première semaine d'août 2015, le contenu du MMWR n'est ni plus ni moins alarmant que d'habitude. Mais un article présent en page 5 a de quoi faire frémir n'importe quel parent. L'agence de santé publique y fait état d'un mal touchant environ 26 millions d'adolescents américains. Le rapport dresse la liste des calamités qui s'abattent sur eux :

Gain de poids et risque d'obésité ;
Symptômes dépressifs ;
Baisse des résultats scolaires ;
Risque accru de « s'adonner à des comportements risqués sur le plan sanitaire, tels que la consommation d'alcool, de tabac, de drogues »1.

Pendant ce temps, à l'université de Yale, des chercheurs s'affairent pour identifier la nature d'une menace pesant sur les aînés de ces malheureux adolescents. Cette menace ne met pas en péril leur intégrité physique ou leur santé mentale – du moins pas à court terme –, mais entame leurs revenus. Les vingtenaires calent au démarrage. Pourtant diplômés, ils gagnent moins que la génération qui les précède de quelques années. Et ce n'est pas un problème conjoncturel. Ils vont faire les frais de ce déficit salarial pour dix ans, peut-être davantage. Cette pathologie ne touche pas que les vingtenaires. Certains de leurs parents, sortis de l'université au début des années 1980, en ont été victimes eux aussi, et continuent à en subir les conséquences.

Quel est donc ce mal mystérieux ?

La réponse, complexe, en appelle à la biologie, la psychologie et l'action publique. Mais le cœur du problème s'énonce simplement : ces personnes souffrent d'un mauvais départ.

En ce qui concerne les adolescents, ils commencent l'école beaucoup trop tôt, ce qui nuit à leur capacité d'apprentissage. Dans le cas des vingtenaires, et de certains de leurs parents, ils sont entrés dans la vie active en pleine récession, ce qui rejaillit sur leur salaire initial pour perdurer bien au-delà de leur premier emploi.

Face à l'épineux problème que constituent ces adolescents en échec scolaire et ces salaires anémiques, la tentation est grande de vouloir trouver des solutions dans le domaine du *quoi*. Qu'est-ce que ces gens ont raté ? Qu'est-ce qu'ils pourraient faire pour y remédier ? Que peuvent faire les autres pour les y aider ? Mais, beaucoup plus souvent qu'on le pense, c'est dans le domaine du *quand* qu'il faut chercher des réponses. Le moment du démarrage – d'une journée d'école, d'une carrière – joue parfois un rôle immense dans les fortunes personnelles et collectives. Pour un adolescent, commencer la journée d'école avant 8 h 30 peut altérer la santé et nuire aux résultats scolaires, ce qui réduit ensuite le choix des possibles et altère sa trajectoire. Et pour ses aînés, entrer dans la vie professionnelle pendant une période de morosité économique a pour effet de restreindre le nombre d'opportunités qui se présentent à eux. Leur niveau de revenu en est affecté durablement. Le démarrage a une incidence énorme, et nous n'y prenons pas suffisamment garde. Le début décide de la forme que prendra la fin.

Même si l'on ne peut pas toujours déterminer le moment où l'on commence quelque chose, il est possible d'influer sur le démarrage – et cette action peut être décisive pour redresser la barre après une mise en route

poussive. La recette est simple. Chaque fois que vous entreprenez un projet, il faut vous montrer réceptif au pouvoir des débuts, et avoir comme objectif de partir fort. En cas d'échec, il est toujours possible de prendre un nouveau départ. Et lorsqu'on ne peut exercer aucun contrôle sur le démarrage, on peut en appeler à autrui pour tenter un départ groupé. Ce sont les trois principes de débuts réussis : partir du bon pied ; repartir de zéro ; partir bien entouré.

Partir du bon pied

Au lycée, j'ai fait du français pendant quatre ans. Je n'en ai que peu de souvenirs, mais je me rappelle un détail qui pourrait expliquer ces trous de mémoire. Nous retrouvions M^lle^ Inglis pour le premier cours, aux alentours de 7 h 55. La séance débutait invariablement par cette question que tout enseignant, des académies de langues du XVII^e^ siècle jusqu'à mon lycée public de l'Ohio dans les années 1980, pose à ses élèves : *Comment allez-vous* ?

Tout le monde répondait la même chose à M^lle^ Inglis : *Je suis fatigué*. Richard était *fatigué*. Lori était *fatiguée*. J'étais moi-même souvent *très fatigué*. Un observateur extérieur (et francophone) aurait certainement jugé que mes vingt-six camarades et moi-même étions victimes d'un étrange phénomène de narcolepsie collective.

Mais la véritable explication est moins exotique. Nous étions simplement des adolescents qui devaient utiliser leurs cerveaux avant 8 heures du matin.

Ainsi que je l'expliquais dans le chapitre 1, les jeunes subissent un bouleversement chronobiologique à l'arrivée de la puberté. Ils mettent plus longtemps à trouver le sommeil et, soumis à leurs impératifs biologiques propres, se réveillent plus tard. C'est seulement à l'orée de la vingtaine qu'ils sortent de cette période sous le signe du hibou.

Pourtant, la plupart des établissements d'enseignement secondaire obligent ces hiboux intégraux à se plier à des emplois du temps conçus pour de pimpantes alouettes de 7 ans. C'est faire le sacrifice du sommeil de ces adolescents, qui en subissent ensuite les conséquences. « Les adolescents dont les besoins en sommeil ne sont pas satisfaits présentent des risques plus élevés de dépression, suicide, toxicomanie et accidents de voiture », peut-on lire dans la revue *Pediatrics*. « Le lien est établi entre manque de sommeil

d'une part et obésité et affaiblissement du système immunitaire d'autre part[2]. » Alors que les écoliers du primaire obtiennent de meilleurs résultats aux tests standardisés le matin, les adolescents se débrouillent mieux l'après-midi. L'obtention de moins bons résultats va de pair avec le début précoce de l'examen, surtout en ce qui concerne les mathématiques et les langues[3]. Une étude issue de la collaboration entre deux institutions montréalaises, l'université McGill et l'Institut universitaire en santé mentale Douglas, démontre effectivement que la durée et la qualité du sommeil expliquent une part non négligeable des disparités dans les résultats obtenus par les élèves en cours de – devinez quoi ? – français[4].

Le préjudice est tel que l'Académie américaine de pédiatrie (AAP) a publié un communiqué pour recommander aux établissements d'enseignement secondaire de ne pas débuter les cours avant 8 h 30[5]. Quelques années plus tard, l'agence gouvernementale de santé publique s'est également prononcée sur le sujet, arguant du fait que « reculer l'horaire de début des cours peut avoir un impact majeur sur la collectivité », bénéfique pour l'apprentissage et le bien-être des adolescents.

De nombreux districts scolaires – de Dobbs Ferry, dans l'État de New York, à Houston, Texas, en passant par l'Australie avec l'exemple de Melbourne – ont pris en compte ces préconisations, pour des résultats plus qu'encourageants. C'est ce dont témoigne une étude analysant trois ans de données portant sur 9 000 lycéens de huit établissements. Situés dans le Minnesota, le Colorado et le Wyoming, ils ont pour point commun d'avoir modifié leurs horaires de sorte que les élèves ne commencent jamais avant 8 h 35. Ces établissements ont enregistré une amélioration notable de l'assiduité en cours et une diminution des retards. Les élèves y obtiennent de meilleures notes « dans les disciplines fondamentales : mathématiques, anglais, physique-chimie, biologie et sociologie », et leurs résultats aux tests standardisés progressent. Dans l'un des établissements, le nombre d'accidents de voiture impliquant les adolescents a même chuté de 70 % suite au changement d'horaires – le premier cours passant de 7 h 35 à 8 h 55[6].

D'après une autre étude menée sur un panel de 30 000 élèves scolarisés dans sept États différents, le taux d'obtention du diplôme d'études secondaires y a augmenté de 11 % dans les deux ans suivant la mise en place d'un horaire plus adapté[7]. Un troisième article, qui passe en revue l'ensemble de la documentation disponible sur le sujet, conclut que des horaires moins matinaux vont de pair avec « un taux de présence accru,

moins de retards […] et de meilleures notes[8] ». Les retombées positives dépassent le seul champ scolaire : les adolescents s'en sortent également mieux dans de nombreux autres domaines de leur vie. Une documentation fournie prouve que retarder l'horaire de début des cours améliore la motivation, stimule le bien-être émotionnel, réduit le risque de dépression et réfrène l'impulsivité[9].

Ces effets positifs ne se limitent pas aux lycéens, mais s'appliquent également aux étudiants. À l'académie militaire où sont formés les futurs pilotes de l'US Air Force, la décision de reculer de cinquante minutes l'horaire du premier cours a bonifié les résultats des étudiants. Plus ils commençaient tard, plus ils amélioraient leurs notes[10]. Rien de plus normal, à en croire un article publié dans *Frontiers in Human Neuroscience* : au terme d'une étude menée conjointement sur des étudiants américains et britanniques, il conclut que l'horaire de début optimal pour la plupart des cours universitaires se situerait après 11 heures[11].

Ces mesures sont payantes, à tous les sens du terme. Un chercheur en économie s'est intéressé au système scolaire du comté de Wake, en Caroline du Nord. Il observe que « le fait de décaler un cours d'une heure augmente les résultats aux tests standardisés de 3 % en mathématiques et en lecture ». L'effet le plus notable s'observe alors sur les élèves les plus en difficulté[12]. Mais en bon économiste, il a également travaillé sur l'analyse coût-avantage de ces modifications d'emploi du temps. Conclusion : commencer plus tard pèse moins sur le budget que n'importe quelle autre mesure ou presque à disposition des responsables politiques en matière éducationnelle – un avis partagé et relayé par l'influent institut Brookings[13].

Et pourtant, le plaidoyer de ces éminents pédiatres et autres fonctionnaires de santé publique a été tout aussi largement ignoré que le retour d'expérience des établissements scolaires qui ont franchi le pas. À l'heure actuelle, moins d'un établissement sur cinq suit la recommandation formulée par l'AAP de commencer les cours après 8 h 30. L'horaire moyen du premier cours est 8 h 03, ce qui signifie que de très nombreux établissements font arriver leurs élèves avant 8 heures[14].

Pourquoi tant de tiédeur ? La principale raison est que ces changements sont incommodes pour les adultes. Les gestionnaires doivent repenser les horaires de bus. Les parents ne peuvent plus déposer leurs enfants avant d'aller au travail. Les enseignants finissent leurs journées plus tard. Les clubs de sport voient leur plage d'entraînement réduite.

Tous ces prétextes cachent une explication aux racines plus profondes. C'est simplement que l'on ne prend pas assez au sérieux la question du *quand*, pour privilégier la question du *quoi*. Imaginons que l'école souffre des mêmes problèmes que ceux liés à l'horaire du premier cours, c'est-à-dire un ralentissement des apprentissages et une dégradation de la santé des élèves, mais que cela soit causé par un virus qui aurait contaminé les salles de classe. Les parents d'élèves organiseraient une marche jusqu'à l'établissement pour exiger que des mesures soient prises, et garderaient leurs enfants en quarantaine jusqu'à résolution du problème. Chaque district scolaire passerait illico à l'action. Imaginons maintenant que l'on puisse éradiquer le virus et en protéger les élèves par le biais d'un vaccin dont la formule serait déjà connue, le prix modique, et qu'il serait facile d'administrer. Le changement serait déjà intervenu. Les 11 000 districts scolaires concernés (soit, à l'échelle des États-Unis, quatre sur cinq) ne pourraient pas nier l'évidence en inventant des excuses. Une telle posture serait moralement réprouvable et politiquement intenable. Ni les enseignants, ni les parents d'élèves ne laisseraient faire.

Le problème de l'horaire de début des cours n'est pas nouveau. Mais parce qu'il s'agit d'un problème lié au *quand* et non au *quoi*, contrairement aux virus ou au terrorisme, il est facile d'en faire abstraction. « Une heure, ça ne change pas grand-chose », disent les quadragénaires et les quinquagénaires. Eh bien pour certains, rien moins que rester scolarisé et obtenir son diplôme d'études secondaires. Pour d'autres, cela signifie réussir en mathématiques et en langues – ce qui augmente leurs chances d'aller à l'université ou de trouver un travail bien rémunéré. Cette petite différence horaire peut soulager bien des souffrances, et même parfois sauver des vies.

Partir du bon pied est essentiel. On ne peut pas toujours en contrôler les paramètres. Mais tout cela est l'exemple même d'un domaine où c'est possible et, en l'occurrence, vital.

Repartir de zéro

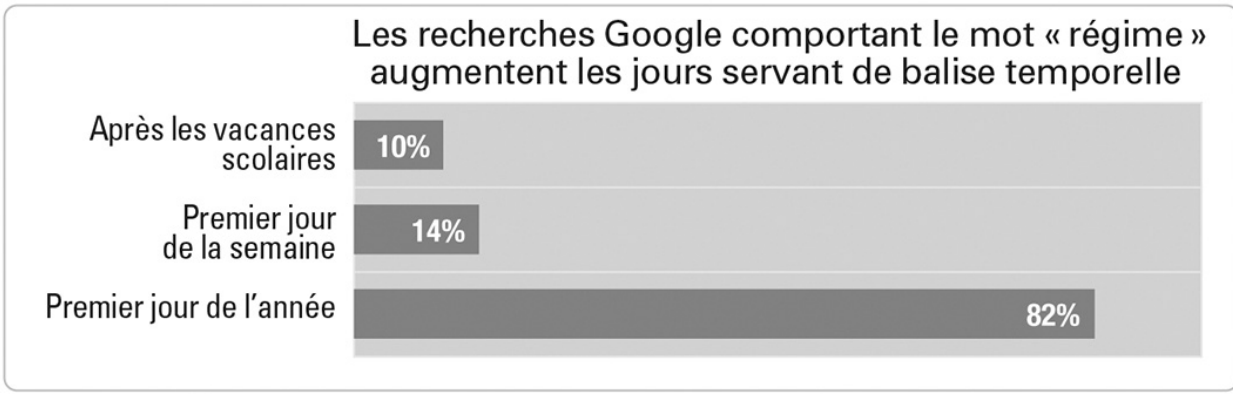
À un moment ou un autre de votre vie, il a dû vous arriver de prendre une bonne résolution pour la nouvelle année. Au 1er janvier de telle ou telle année, vous avez décidé de boire moins d'alcool, de faire plus de sport,

d’appeler votre mère tous les dimanches. Il est tout à fait possible que vous ayez tenu cette résolution, pour finalement renouer avec une santé de fer ou le devoir filial. Autre possibilité : vous avez passé le mois de février affalé sur le canapé à regarder *Kung Fu Rabbit* sur Netflix en ignorant les appels de Maman, un verre à la main. Quel que soit le destin que vous avez finalement réservé à votre bonne résolution, la date à laquelle vous choisissez de vous motiver pour y arriver est un ingrédient de base pour un bon départ.

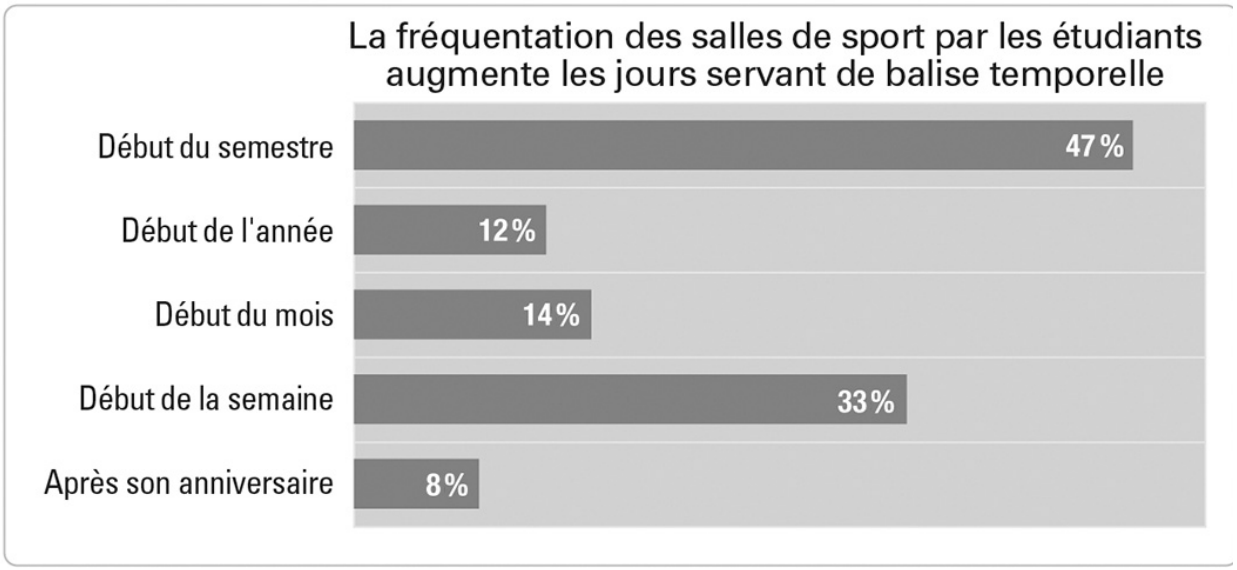
Le premier jour de l’année est ce que les sociologues appellent une « balise temporelle15 ». De la même manière que les êtres humains se fient à des repères pour se déplacer dans l’espace – « Pour venir, tourne à droite après la station-service » –, ils utilisent des repères pour naviguer dans le temps. Certaines dates jouent le même rôle que la station-service. Elles se détachent de la succession monotone des autres jours et nous aident à trouver la voie.

En 2014, trois chercheurs de la Wharton School, une école de commerce affiliée à l’université de Pennsylvanie, ont publié un article capital pour la science du timing. Leur trouvaille nous permet de mieux comprendre comment fonctionnent ces balises temporelles afin d’en exploiter toutes les potentialités lorsque nous voulons partir du bon pied.

Hengchen Dai, Katherine Milkman et Jason Riis se sont lancés dans l’analyse de huit ans et demi de recherches Google. Ils ont découvert que les recherches comportant le mot « régime » s’envolent chaque 1er janvier, où elles dépassent d’environ 80 % celles d’un jour normal. Cela ne vous surprend peut-être pas. Mais on observe également un pic à chaque début de cycle calendaire (les premier de chaque mois et de chaque semaine). Les recherches grimpent également au premier jour de reprise après les vacances scolaires. Dans ces jours qui symbolisent le renouveau, il y a comme un déclic pour la motivation.



Les chercheurs ont mis en évidence un schéma similaire en ce qui concerne les salles de sport. Sur le campus d'une grande université de la côte Est, où les étudiants doivent badger pour accéder aux équipements, les chercheurs ont collecté l'équivalent de plus d'une année de données relatives à la fréquentation de la salle. À l'instar des recherches Google, les séances de sport sont plus nombreuses « au début de chaque semaine, mois, année ». Mais ce ne sont pas les seules dates auxquelles les étudiants sortent de leurs chambres pour monter sur le tapis de course. Les étudiants de licence « font davantage de sport en début de semestre […] et au retour des vacances ». Ils vont également plus systématiquement à la salle juste après leur anniversaire – à une notable exception près : « Les étudiants ayant fêté leurs 21 ans [1] ont tendance à délaisser leur activité sportive dans la période consécutive à leur anniversaire16. »



Pour les adeptes de la salle de sport comme pour les usagers de Google, certaines dates sont plus signifiantes que d'autres. Les personnes concernées s'en servent pour « découper le temps », c'est-à-dire pour refermer une page et en ouvrir une nouvelle, vierge. Les chercheurs appellent ce phénomène l'« effet nouveau départ ».

Pour tourner la page, il existe deux types de balises temporelles : les balises sociales et les balises personnelles. Les balises sociales sont celles partagées par tous : les lundis, le début du mois, les vacances scolaires. Les balises personnelles sont propres à chaque individu : les anniversaires (naissance, mariage), les changements de situation professionnelle. Cette nouvelle page permet de repartir de zéro, de faire peau neuve. Les imperfections et les erreurs commises dans le passé sont mises à distance, et nous enfilons un nouveau costume. Pleins d'entrain et de confiance, nous « amendons notre comportement et mettons tout en œuvre pour réaliser ce à quoi nous aspirons17 ». En janvier, les publicitaires usent fréquemment du slogan « Nouvelle année, nouveau départ ». Lorsque nous recourons aux balises temporelles, c'est exactement ce qui se passe dans nos têtes18. *Avant, je négligeais le fil dentaire. Mais ça, c'était avant. C'est un nouveau départ qu'annonce la rentrée, et je serai désormais intraitable sur l'hygiène bucco-dentaire*.

Le second principe sur lequel reposent ces indicateurs temporels est celui de l'arbre qui cache la forêt. « Les balises temporelles détournent l'attention des menus détails du quotidien, permettant d'avoir une vision globale de sa

vie et de se concentrer sur les objectifs à atteindre19. » Reprenons l'exemple des repères spatiaux. Vous pouvez tout à fait rouler pendant des kilomètres sans prêter attention au paysage qui vous entoure. Mais cette station-service qui indique le carrefour où vous devez tourner attirera votre regard. Il en va de même avec les dates qui marquent un nouveau départ. Daniel Kahneman établit une distinction entre la pensée rapide (les décisions prises à l'instinct et faussées par des biais cognitifs) et la pensée lente (les décisions prises rationnellement et après délibération consciente). Les balises temporelles ralentissent notre pensée, nous permettant de prendre de la hauteur pour mieux décider de ce qui est bon pour nous20.

L'effet nouveau départ, tout comme les forces qui l'actionnent, a des implications sur les plans personnel et social. Les individus qui prennent un départ hésitant – dans le cadre d'une prise de poste, d'un projet important, ou bien en essayant de prendre leur santé en main – peuvent retrouver le droit chemin grâce à une balise temporelle qui leur permettra de repartir de zéro. Il est possible, ainsi que le suggèrent les chercheurs de l'institut Wharton, de créer « des articulations stratégiques dans l'histoire personnelle21 ».

Prenez la romancière américano-chilienne Isabel Allende. Le 8 janvier 1981, elle écrivait une lettre à son grand-père mourant. Cette lettre a servi de base à son premier roman, *La Maison aux esprits*. Depuis, elle commence à travailler sur chacun de ses romans à la même date, c'est-à-dire qu'elle se sert du 8 janvier comme repère temporel pour un nouveau projet, un nouveau départ22.

Dai, Milkman et Riis ont poursuivi leurs recherches, et ont établi que le fait d'attribuer une signification personnelle à une date sinon ordinaire a le pouvoir de susciter les nouveaux départs23. Par exemple, le 20 mars est le premier jour du printemps : pour prendre un nouveau départ, il est plus efficace de raisonner ainsi que de songer qu'il s'agit simplement du troisième jeudi du mois. De la même manière, les personnes de confession juive qui ont participé à leur étude se montrent plus motivées si le 5 octobre n'est pas présenté comme le 278^{e} jour de l'année, mais comme le lendemain de Yom Kippour. Se créer sa propre collection de jours signifiants – l'anniversaire d'un enfant, la date à laquelle vous avez rencontré votre conjoint – peut effacer un mauvais départ et aider à repartir du bon pied.

Cette technique est tout à fait transposable au monde du travail. De récentes recherches montrent que l'effet nouveau départ permet de ressouder

une équipe24. Imaginons une entreprise dont le trimestre partirait mal. Plutôt que d'attendre le début du trimestre suivant, c'est-à-dire une balise évidente, pour régler la situation, les dirigeants peuvent trouver un moment signifiant en amont dans le calendrier, par exemple l'anniversaire du lancement d'un produit phare, afin de tourner la page sur les ratés initiaux et remettre ainsi l'équipe sur de bons rails. Ou imaginons encore qu'un certain nombre d'employés oublient régulièrement de cotiser au plan d'épargne retraite de l'entreprise ou bien se dispensent d'assister à des séminaires importants. Leur adresser des rappels le jour de leur anniversaire plutôt qu'un jour lambda les poussera plus sûrement à se reprendre en main. Les consommateurs sont également plus réceptifs aux messages les jours étiquetés comme nouveaux départs, estime Riis25. Si vous voulez leur suggérer de manger plus sainement, une campagne pour un lundi sans viande sera bien plus efficace que celle qui vanterait les mérites d'un jeudi végétarien.

Depuis longtemps, le nouvel an exerce son emprise sur nos comportements. Une page se tourne dans le calendrier, et à la vue de toutes ces belles petites cases blanches et vierges, nous effaçons l'ardoise. Mais nous faisons tout cela inconsciemment, aveugles aux mécanismes psychologiques sur lesquels repose le processus. L'effet nouveau départ nous offre la possibilité de reproduire ce mécanisme, mais en toute conscience et en choisissant le bon moment. Après tout, les bonnes résolutions de début d'année sont loin d'être une garantie à toute épreuve. D'après la documentation disponible, seulement 64 % de ces bonnes résolutions passent le cap du 1er février26. L'établissement de balises temporelles propres, au premier rang desquelles celles qui sont porteuses d'une signification personnelle, nous offre l'opportunité de corriger un mauvais départ et de repartir de zéro.

Partir bien entouré

En juin 1986, j'obtenais mon diplôme de fin d'études. J'étais alors sans emploi. En juillet de la même année, je m'installais à Washington D.C. pour entamer ma nouvelle vie de diplômé. En août, j'avais trouvé mon premier emploi. Moins de soixante jours s'étaient écoulés entre le moment où j'ai

reçu mon diplôme et celui où j'ai signé mon premier contrat de travail. (Et je n'ai même pas passé l'intégralité de ces soixante jours à chercher du travail, pris entre les cartons et un job d'été dans une librairie.)

J'aime l'idée que cette autoroute royale, qui en si peu de temps m'a fait passer du statut de chômeur à celui de jeune actif dynamique, est le fruit de mon brillant parcours scolaire et de mon attitude gagnante, mais il existe malheureusement une raison plus plausible. Elle tient en un mot, et je vous le donne en mille : le timing. C'est sous des cieux cléments que je suis sorti de l'université. En 1986, les États-Unis sortaient d'une période de récession sévère. Le taux de chômage était cette année-là de 7 %, ce qui n'est pas la panacée, mais contrastait singulièrement avec les 10 % enregistrés en 1982 et en 1983. Autrement dit, il était plus simple pour moi de décrocher un job que pour ceux qui avaient investi le marché du travail quelques années auparavant. Nul besoin d'être expert en économie pour comprendre qu'il est plus facile de trouver un emploi avec un taux de chômage à 7 % plutôt qu'à 10 %. Mais il faut s'y connaître un peu pour comprendre que l'avantage initial dû à mon entrée sur le marché du travail dans un contexte économique relativement favorable a perduré bien au-delà de mon premier emploi.

Lisa Kahn s'y connaît un peu, et même beaucoup. Chercheuse en économie à l'université Yale, elle est spécialisée dans les gens comme moi : les hommes blancs diplômés de l'université dans les années 1980. Elle a récolté des données auprès du *National Longitudinal Survey*, l'équivalent de l'Insee aux États-Unis. Chaque année, cet organisme interroge un échantillon représentatif de jeunes Américains à propos de leur parcours scolaire, de leur état de santé et de leur accès à l'emploi. Parmi toutes les données recueillies, elle a isolé celles qui concernaient les hommes blancs diplômés entre 1979 et 1989, dans le but d'étudier leur parcours durant les deux décennies suivantes [2].

Et voici sa grande découverte : le moment auquel ces hommes commencent leur carrière joue un rôle déterminant dans leur trajectoire professionnelle et leur réussite financière. Ceux qui sont entrés sur le marché du travail en période de récession gagnent moins en début de carrière que leurs homologues qui ont fait leurs débuts sous des auspices plus favorables – jusqu'ici, pas de surprise. Mais cet avantage initial ne se lisse pas avec le temps. Il persiste tout au long des deux décennies suivantes.

« Obtenir son diplôme universitaire dans un contexte économique peu favorable a un impact négatif sur les salaires à long terme », écrit-elle. Les

jeunes diplômés qui ont la malchance de commencer leur carrière dans une économie morose gagnent moins à leur sortie de l'université que les petits veinards qui, comme moi, sont diplômés durant une période de croissance – et bien souvent, le déficit met vingt ans à être comblé. En moyenne, même après quinze ans passés dans le monde du travail, ceux qui ont obtenu leur diplôme dans une période à fort taux de chômage gagnent 2,5 % de moins qu'un collègue sorti de l'université en même temps que l'économie redémarrait. Dans certains cas, si l'on compare par exemple les salaires de deux promotions (l'une diplômée une année faste, l'autre une année noire), la différence de salaire atteint 20 % – non seulement à la sortie de l'université, mais encore au moment où ces personnes approchent de la quarantaine27. Le manque à gagner, pour le salarié qui n'a pas eu la chance d'obtenir son diplôme la bonne année, se chiffre à environ 100 000 dollars (en tenant compte de l'inflation). Certes, le timing ne fait pas le bonheur, mais il se chiffre parfois en centaines de milliers de dollars.

Une fois encore, le démarrage provoque une réaction en chaîne. En termes d'évolution salariale, les dix premières années d'une carrière sont déterminantes. Commencer avec un salaire confortable donne un avantage au départ. Mais ce n'est qu'un avantage immédiat. Le meilleur moyen de gonfler son salaire est de faire coïncider vos compétences propres avec les besoins spécifiques d'un employeur. C'est rarement le cas dans un premier emploi. (Ma première expérience professionnelle fut par exemple une catastrophe.) En conséquence de quoi, vous allez quitter votre emploi et en trouver un autre qui mette davantage en valeur vos compétences. De fait, le secret pour bien gagner sa vie en début de carrière est de changer souvent d'emploi. Mais il n'est pas toujours facile de trouver du travail, pour peu que l'économie soit frileuse et n'embauche pas. La conséquence est la suivante : les personnes qui entrent sur le marché du travail dans une économie qui tourne au ralenti restent plus longtemps prisonnières de leur premier emploi, qui ne colle pas tout à fait à leurs compétences. Ils n'ont pas la possibilité de changer facilement d'employeur, et mettent donc plus de temps à trouver un emploi conforme à leurs attentes, et donc à entamer leur marche vers la croissance salariale. Ce que Kahn a découvert à propos du marché du travail est un mécanisme identifié de longue date par les théoriciens du chaos et de la complexité : dans tout système dynamique, les conditions initiales ont une influence considérable sur le destin des ressortissants de ce système28.

D'autres économistes constatent que le démarrage exerce une influence silencieuse sur la vie des gens. Au Canada, une étude montre que « le coût

des récessions sur les néo-diplômés est substantiel et discriminatoire ». Les diplômés malchanceux subissent des « préjudices salariaux persistants », et ce sont les travailleurs les moins qualifiés qui en font le plus souvent les frais29. La plaie a beau se refermer, elle laisse une cicatrice. Une étude de 2017 montre que les conditions économiques qui président aux débuts de carrière des managers ont des effets durables quant à leur éventuel avenir en tant que P.-D.G. L'obtention du diplôme en période de récession complique la recherche du premier emploi, ce qui augmente les chances des apprentis managers de se voir embauchés par une PME plutôt que par une multinationale – ce qui signifie qu'ils ont moins d'échelons potentiels à gravir. Ceux qui débutent leur carrière en pleine récession peuvent devenir P.-D.G., mais au sein de structures plus modestes, et gagnent ainsi moins d'argent que leurs homologues diplômés en plein boom économique. Les premiers, notent les chercheurs, ont également des pratiques managériales plus prudentes, peut-être un héritage de leur démarrage incertain30.

Une étude menée sur les titulaires d'un MBA de l'université de Stanford établit que le cours de la bourse au moment de l'obtention du diplôme est décisif quant aux futurs salaires de ces diplômés, et ce tout au long de leur vie. La chaîne de réactions comporte ici trois maillons. Premier maillon : les étudiants ont plus de chance d'être employés à Wall Street dans un contexte haussier. En revanche, un marché baissier incitera les étudiants à considérer d'autres débouchés : le consulting, la création de start-ups, les ONG. Deuxième maillon : les personnes qui travaillent à Wall Street restent généralement travailler à Wall Street. Troisième maillon : les banquiers d'investissement et autres professionnels de la finance gagnent généralement beaucoup plus que les autres. En conséquence, « une personne diplômée en contexte haussier » qui serait embauchée par une banque d'investissement gagne 1,5 à 5 millions supplémentaires par rapport à ce que « cette même personne aurait gagné si elle avait été diplômée en contexte baissier », sans jamais franchir les portes de Wall Street31.

Savoir qu'une embardée du cours de la Bourse a fait atterrir des titulaires d'un MBA dans un cabinet de conseil plutôt que chez Goldman Sachs ou Morgan Stanley ne m'empêchera pas de dormir la nuit. Autrement plus perturbantes sont les conséquences d'un démarrage donné dès lors qu'on les envisage sur la majorité des actifs. Les données disponibles pour la période 2007-2010, affectée par une crise majeure, font entrevoir des perspectives plutôt sombres. Kahn, en collaboration avec deux de ses collègues de Yale, estime que l'impact négatif sur les étudiants diplômés en 2010 et 2011

équivaut au « double des prévisions élaborées sur la base des schémas précédents[32] ». La banque centrale des États-Unis affirme quant à elle que « ceux qui commencent leur carrière dans un marché du travail tendu peuvent voir leur salaire en subir les effets négatifs de manière *permanente*[33] ».

C'est un vrai problème. Si ce que vous gagnez aujourd'hui est tributaire du taux de chômage qui avait cours lorsque vous avez commencé à travailler et non du taux de chômage actuel, les deux stratégies précédemment énoncées dans ce chapitre sont insuffisantes[34]. Nous ne pouvons pas résoudre le problème unilatéralement, à la manière des horaires de début de cours pour les établissements scolaires, et simplement décider que chacun devrait pouvoir commencer sa carrière dans un contexte économique favorable. Nous ne pouvons pas non plus résoudre cela à titre individuel, en appelant les gens à compenser un départ poussif en cherchant un nouveau travail le jour suivant leur anniversaire. Pour ce genre de problème, il faut penser à l'échelle collective. On pourra alors s'inspirer de ces habiles stratagèmes.

Pendant de nombreuses années, les hôpitaux universitaires des États-Unis ont été confrontés à ce qu'on a baptisé l'« effet juillet ». Chaque année, au mois de juillet, une nouvelle promotion d'étudiants en médecine commençait à exercer. Bien que ces jeunes gens n'aient guère d'expérience en dehors des amphithéâtres, les hôpitaux universitaires leur donnaient souvent des responsabilités considérables dans les protocoles de soin. C'était la façon dont ils apprenaient le métier. Le seul aspect négatif de cette approche était que cet apprentissage de terrain se faisait au détriment des patients – et le mois de juillet était particulièrement douloureux. (Au Royaume-Uni, ce moment arrive un peu plus tard dans l'année, et le langage est plus fleuri. Les médecins britanniques ont surnommé la période à laquelle arrivent les promotions de jeunes docteurs l'« hécatombe aoûtienne ».) Une étude portant sur vingt-cinq années de certificats de décès survenus aux États-Unis permet d'affirmer que « dans les comtés où se trouvent des hôpitaux universitaires, les erreurs de traitement fatales font un bond de 10 % en juillet, qu'on ne retrouve à aucun autre mois de l'année[35] ». Une autre étude menée en milieu hospitalier universitaire montre que les patients présents en juillet et en août ont 18 % de risques supplémentaires de voir survenir des complications chirurgicales, et 41 % de mourir sur la table d'opération, comparés aux patients hospitalisés en avril et en mai[36].

Toutefois, au cours des dix dernières années, les hôpitaux universitaires ont travaillé à y remédier. Au lieu de partir du principe que ces débuts difficiles sont un problème insoluble à l'échelle individuelle, ils en ont fait un problème collectif, plus facilement évitable. Aujourd'hui, dans les hôpitaux universitaires comme celui que j'ai visité dans le Michigan, les internes prennent leurs fonctions encadrés par une équipe composée d'infirmiers expérimentés, de médecins et d'autres professionnels. En appliquant le principe du départ bien entouré, ces hôpitaux ont drastiquement réduit l'impact de l'effet juillet.

Prenons encore l'exemple des mères adolescentes. Les enfants nés dans ces circonstances partent bien mal dans la vie. Mais il existe une solution qui a prouvé son efficacité : il faut s'assurer que la mère et son bébé soient accompagnés dans ces débuts difficiles. Un programme national, intitulé « Partenariat infirmiers-familles » et lancé dans les années 1970, organise des tournées d'infirmiers qui se rendent au domicile des jeunes mamans pour les aider à offrir à leur enfant un meilleur départ. Ce programme, présent aujourd'hui dans huit cents municipalités, s'est soumis à une expertise externe, dont les résultats sont éloquents. Ces visites contribuent à faire baisser la mortalité infantile, à limiter les troubles comportementaux et troubles de l'attention, à réduire la dépendance aux coupons alimentaires et autres aides sociales37. De plus, elles stimulent la santé et l'apprentissage des nourrissons, favorisent l'allaitement et la vaccination, et augmentent les chances pour la mère de chercher un emploi et de le conserver dans la durée38. Dans beaucoup de pays européens, ce genre de visite est le fruit d'une politique publique. Que les raisons en soient d'ordre éthique (cela permet de sauver des vies) ou financier (cela coûte moins cher sur le long terme), le principe reste identique : au lieu de laisser les plus vulnérables livrés à eux-mêmes, il est préférable de veiller à ce que chacun soit entouré.

Ce principe est également valable pour les personnes qui, indépendamment de leur volonté, commencent leur carrière dans un contexte économique défavorable. On ne peut pas ignorer le problème en disant : « C'est juste une histoire de mauvais timing. Personne ne peut rien y faire. » En lieu et place de quoi, il s'agirait de reconnaître que le manque à gagner salarial des personnes concernées nous affecte tous collectivement – puisque cela réduit le nombre de clients potentiels pour les produits que nous vendons, et augmente les impôts permettant de corriger les conséquences de ce manque d'opportunités. Une solution serait que les gouvernements et les universités instaurent un accord de renonciation partielle au remboursement

des prêts étudiants, qui serait indexée au taux de chômage. Si le taux de chômage atteint, disons, 7,5 %, alors une partie de l'emprunt contracté par le jeune diplômé serait ignorée. Ou alors, si le taux de chômage dépasse un certain seuil, des fonds fédéraux ou en provenance de l'université seraient débloqués pour rémunérer des conseillers spécialisés qui aideraient les jeunes diplômés à faire leur chemin en terrain hostile – de la même manière que le gouvernement distribue des sacs de sable et déploie des ingénieurs militaires dans les régions touchées par les inondations.

Le but est d'accepter que les problèmes liés au *quand*, bien qu'ils connaissent une évolution lente, n'ont pas moins d'importance que les problèmes liés au *quoi*, à évolution rapide. Ils méritent le même genre de réponse collective.

Nous sommes nombreux à entretenir le sentiment que les débuts ne sont pas anodins. La science du timing permet d'affirmer que leur importance est encore plus décisive que ce que nous pouvions imaginer. Nos débuts nous poursuivent, même lorsque nous les croyons lointains ; leurs effets perdurent jusqu'à la fin.

C'est pourquoi, lorsque nous nous lançons des défis – perdre quelques kilos, contribuer à la réussite scolaire de nos enfants, nous assurer que nos concitoyens ne soient pas happés par un tourbillon de circonstances malheureuses –, il nous faut élargir notre panel de réactions, et inclure le *quand* aux côtés du *quoi*. Secondés par la science, nous pouvons améliorer drastiquement la manière d'envisager la temporalité du début, dans les écoles et ailleurs. Savoir que nos esprits tiennent compte du temps qui passe peut nous aider à nous servir de balises temporelles pour pallier les manquements liés à un mauvais départ, et repartir de zéro. Et comprendre l'injustice – voire la souffrance – induite par un démarrage difficile peut nous conduire à organiser davantage d'accompagnement dans ces moments.

Changer d'angle d'attaque, en accordant au *quand* la même importance qu'au *quoi*, ne résoudra pas tous les maux de la terre. Mais c'est un bon début.

Boîte à outils du voleur de temps

Évitez les faux départs

Le moyen le plus sûr de redresser la barre après un mauvais départ est… de ne pas en prendre. Et la technique la plus efficace pour éviter cela est ce qu'on appelle l'approche pré-mortem.

Vous savez certainement ce qu'est un examen post-mortem : un médecin légiste, parfois accompagné d'officiers de police, examine le corps d'une personne après son décès dans le but d'en établir les causes. Un examen pré-mortem, trouvaille du psychologue Gary Klein, applique les principes de l'autopsie, mais s'effectue en amont et non en aval[39].

Supposons que vous êtes sur le point de vous embarquer dans un projet avec votre équipe. Avant de démarrer le projet, réunissez-vous pour un examen pré-mortem. « On s'imagine dans dix-huit mois : le projet est un échec total », annoncez-vous à votre équipe. « Où est-ce qu'on a pu se tromper ? » Les membres de votre équipe suggèrent des pistes. Peut-être que le projet n'était pas assez clairement défini. Peut-être que vous n'étiez pas assez, que vous étiez trop nombreux, que vous ne vous êtes pas entourés des bonnes personnes. Peut-être que vous n'aviez pas de décideur désigné, ou que vos objectifs n'étaient pas réalistes. En imaginant les loupés à l'avance, c'est-à-dire en réfléchissant à ce qui a pu causer un mauvais départ, il est possible d'anticiper les problèmes potentiels et de les éviter quand le projet commencera pour de bon.

Pour la petite histoire, j'ai moi-même eu recours à l'examen pré-mortem avant de me lancer dans l'aventure de ce livre. Je me suis projeté deux ans

plus tard, avec l'idée que j'avais écrit un bouquin nul, ou pire, que je n'avais pas écrit de bouquin du tout. Qu'est-ce qui n'avait pas fonctionné ? En examinant les réponses que j'avais apportées à cette question, j'ai compris qu'il fallait que je m'oblige à écrire tous les jours et donc à décliner toute proposition qui me détournerait de l'objectif, que j'informe régulièrement mon éditeur sur l'avancée (ou non) du travail, et que je fasse appel à lui dès le début en cas de blocage conceptuel dont je n'arriverais pas à me sortir seul. Puis j'ai couché sur le papier le contrepoint positif de mes visions cauchemardesques, par exemple : « J'ai travaillé sur mon livre toute la matinée au moins six jours sur sept, sans distractions ni exceptions », sur un post-it que j'ai collé près de mon bureau.

86 jours dans l'année vous attendent pour un nouveau départ

Vous avez lu beaucoup de choses au sujet des balises temporelles et de la manière dont on peut les utiliser pour un nouveau départ au pied levé. Afin de vous aiguiller dans votre quête du jour idéal pour commencer un roman ou vous lancer dans la préparation d'un marathon, voici quatre-vingt-six jours propices aux nouveaux départs :

- Le premier jour de chaque mois (douze),
- Les lundis (cinquante-deux),
- Le premier jour du printemps, de l'été, de l'automne, de l'hiver (quatre),
- Le jour de la fête nationale (un),
- Une fête religieuse, par exemple Pâques, Roch Hachana, Aïd-el-Fitr (un),
- Votre anniversaire (un),
- L'anniversaire d'un être aimé (un),
- Le premier jour d'un semestre universitaire (deux),
- Le premier jour dans un nouvel emploi (un),
- Le lendemain de l'obtention de votre diplôme de fin d'études (un),
- Le lendemain du jour où vous rentrez de vacances (deux),
- Le jour de votre premier rendez-vous, de votre anniversaire de mariage, de divorce (trois),
- La date anniversaire de votre dernière prise de poste, de votre naturalisation, du jour où vous avez adopté un chien ou un chat, de la dernière fois que vous vous êtes assis dans une salle de classe (quatre),

• Le jour où vous aurez fini ce livre (un).

Faut-il toujours partir en premier ?

La vie n'est pas toujours une compétition, mais il faut parfois se frotter à la concurrence. Peu importe que ce soit pour un poste, un nouveau marché, une place en finale de télé-crochet : la question de savoir *quand* entrer dans l'arène est tout aussi importante que de savoir *comment* y entrer.

Dans quels cas de figure faut-il partir en premier – ou pas ? Les travaux des chercheurs nous offrent quelques réponses :

Quatre situations dans lesquelles il faut partir en premier

1. Dans le cas d'un scrutin (pour siéger au conseil régional, être élu délégué de classe, gagner un Oscar), figurer en tête de liste vous donne un avantage. C'est ce que montre une étude portant sur des centaines d'élections (aux conseils municipaux, aux conseils d'administration des établissements scolaires) de la Californie au Texas, avec la conclusion suivante : les électeurs montrent une franche préférence pour le nom qui figure en premier sur le bulletin40.

2. Si vous êtes en position de challenger. Si par exemple vous tentez de rafler un client à un concurrent, passer en premier peut jouer en votre faveur : les décisionnaires seront plus enclins à envisager les choses sous un jour nouveau41.

3. Si vous avez assez peu de concurrents face à vous (disons cinq maximum), partir le premier peut vous avantager par le biais de l'« effet de primauté ». C'est la tendance qu'ont les gens à mieux se souvenir du premier élément d'une série, au détriment des suivants42.

4. Si vous passez un entretien pour un nouveau poste et que vous avez face à vous de solides concurrents, il y a un avantage à passer le premier. Uri Simonsohn et Francesca Gino ont travaillé sur les entretiens d'admission aux MBA, et estiment que les membres des jurys d'admission n'ont souvent « pas de vision d'ensemble », c'est-à-dire qu'ils estiment qu'un petit échantillon de candidats sera représentatif de l'ensemble. Donc s'ils ont face à eux plusieurs candidats qui peuvent légitimement nourrir de

sérieuses prétentions au poste, il est possible qu'ils se montrent intraitables sur les défauts des suivants43.

Quatre situations dans lesquelles il ne faut pas partir en premier

1. Si vous n'êtes pas en position de challenger, mais de favori, ne partez *pas* le premier. Souvenez-vous du chapitre précédent : au fur et à mesure que la journée avance et que la fatigue s'accumule, les juges ont tendance à privilégier le statu quo. Mieux vaut passer tôt le matin ou après une pause44.

2. Si vous vous trouvez face à un nombre important de concurrents (pas forcément des candidats de qualité, c'est la quantité qui joue ici), passer plutôt vers la fin peut vous donner un léger avantage, et passer le dernier vous donnera un avantage souvent décisif. Dans le cadre d'une étude portant sur les performances vocales de plus de 1 500 candidats à une émission de télé-crochet, des chercheurs concluent que le chanteur qui passe en dernier se retrouve qualifié pour le tour suivant dans environ 90 % des cas. Un schéma presque identique s'applique aux compétitions officielles de patinage artistique et même aux dégustations de vin. Au début d'un concours, les juges se réfèrent à des normes d'excellence qui ne correspondent pas à la réalité, estiment les psychologues Adam Galinsky et Maurice Schweitzer. Au fur et à mesure que défilent les candidats, un nouveau référentiel de performances est établi, ce qui favorise les participants qui passent plus tard. Ils cumulent cet avantage avec celui d'avoir pu observer ce que les autres ont fait45.

3. Si vous vous trouvez dans un environnement hostile, instable, ou peu familier, ne *pas* être le premier joue en votre faveur. Si vous ignorez les attentes des décisionnaires, laisser passer les autres peut vous permettre de mieux cerner les critères de sélection, et aux décisionnaires de les affiner46.

4. Face à une piètre concurrence, passer vers la fin vous permet de briller par contraste. « Si c'était un mauvais jour avec beaucoup de candidats de niveau faible, c'est une excellente idée de passer en dernier », écrit Simonsohn47.

Quatre trucs pour bien partir dans son nouvel emploi

Comme vous avez pu le constater, les débuts professionnels sont souvent hasardeux en période de ralentissement économique. Contre cela, il n'y a pas grand-chose à faire. Mais indépendamment du contexte où l'on prend son poste – croissance ou récession – il est possible d'agir sur son bien-être et la qualité du travail fourni. Voici quatre conseils qui vous permettront de partir du bon pied dans votre nouvel environnement de travail.

1. Commencez en amont

Michael Watkins, spécialiste en développement du leadership, donne la recommandation suivante : réservez un moment pour visualiser votre entrée dans un nouveau rôle[48]. L'adaptation n'est jamais chose facile si le reflet que vous voyez dans le miroir appartient encore au passé. Se projeter en train de « devenir » un autre avant même de pousser les portes de votre nouvelle entreprise est la meilleure garantie pour un départ en fanfare. Cela est particulièrement valable pour les postes de direction. Selon le professeur Ram Charan, passé notamment par Harvard, l'une des transitions les plus délicates à opérer est celle qui mène du statut d'expert à celui de généraliste[49]. Donc lorsque vous vous projetez dans vos nouvelles fonctions, n'oubliez pas de voir comment elles s'intègrent dans un tout. Prenons l'exemple d'un poste particulièrement exigeant : président des États-Unis. La recherche a établi que l'un des meilleurs indicateurs pour estimer la qualité de la présidence est de voir à quel moment cette transition a lieu, et dans quelle mesure elle est assumée[50].

2. Laissez parler vos résultats

Une des potentielles sources d'inquiétude liée à votre nouveau rôle est la manière dont vous allez vous inscrire dans la hiérarchie. Beaucoup de gens compensent leur nervosité initiale en s'affirmant trop haut et trop tôt. C'est parfois contre-productif. Une étude de Corinne Bendersky, de l'université de Californie à Los Angeles, suggère que sur le long terme, l'extraversion peut vous discréditer au sein du groupe[51]. Donc dès le début, concentrez-vous sur l'accomplissement d'un nombre limité de tâches significatives, et une fois que vous aurez consolidé votre statut en prouvant votre excellence, vous pourrez commencer à vous montrer plus catégorique dans vos propos.

3. Faites des réserves de motivation

Le jour où vous entrerez dans votre nouveau rôle, vous déborderez d'énergie. Au bout de trente jours, peut-être un peu moins. La motivation est branchée sur courant alternatif. C'est pourquoi B. J. Fogg, chercheur en psychologie à l'université de Stanford, préconise de tirer tout le parti possible des « vagues de motivation » pour mieux résister aux « creux de motivation[52] ». Si vous arrivez dans un poste de commercial, profitez de ces vagues de motivation pour mettre sur pied des lignes directrices, planifier vos appels, mettre au point des techniques nouvelles. Au creux de la vague, vous pourrez vous permettre de vous concentrer sur l'essentiel, sans vous préoccuper des tâches périphériques souvent moins passionnantes.

4. Soignez votre moral avec de petites victoires

Commencer un nouveau travail n'est certes pas strictement analogue à une cure de désintoxication, mais certains protocoles comme celui mis en place par les Alcooliques anonymes suggèrent quelques pistes. De leurs membres, ils n'attendent pas qu'ils jurent fidélité éternelle à la sobriété, mais raisonnent par tranches de vingt-quatre heures. C'est ce que Karl Weick appelle, dans un ouvrage qui a fait date, le principe des « petites victoires[53] ». Les travaux de Teresa Amabile, professeure à l'université d'Harvard, vont également dans ce sens. Après avoir analysé 12 000 pages de journaux intimes tenus par plusieurs centaines d'employés, elle a établi que la principale source de motivation était le sentiment d'avancer dans un travail signifiant[54]. Nul besoin de victoires triomphales pour créer du sens. Quand vous entrez dans un nouveau rôle, fixez-vous des objectifs facilement réalisables, et savourez le moment où ils sont atteints. Ces petites victoires vous donneront la motivation et l'énergie nécessaires pour les défis de plus grande envergure qui vous attendent.

Y a-t-il un bon moment pour se marier ?

Le mariage est l'un des départs les plus importants que la vie propose de prendre. Je laisse le soin à d'autres que moi de répondre à la question du *qui*. Mais j'ai deux ou trois petites choses à vous dire sur la question du

quand. La science du timing n'offre pas de réponses définitives, mais permet de dégager trois préceptes :

1. Attendez un âge raisonnable (mais pas canonique)

Ce n'est probablement pas un hasard si les personnes qui se marient très jeunes divorcent davantage. Ainsi, un Américain marié à 25 ans a 11 % de chances de moins de divorcer qu'un Américain marié à 24 ans, selon une analyse du sociologue Nicholas Wolfunger, de l'université d'Utah. Mais attendre trop longtemps n'a pas que des avantages. Passé l'âge de 32 ans, même en tenant compte de la religion, de la géographie, du niveau de diplôme et autres facteurs, les risques de divorce *augmentent* de 5 % par an au cours de la décennie qui suit55.

2. Attendez d'avoir terminé vos études

Plus les couples ont fait d'études avant de se passer la bague au doigt, plus ils sont heureux, et donc moins susceptibles de divorcer. Prenons deux couples. Ils ont le même âge, la même origine, des revenus comparables, et ont fait le même nombre d'années d'étude. Même parmi ces couples similaires, celui qui se marie à la fin des études a plus de chance de rester marié56. Passez vos diplômes d'abord !

3. Attendez que votre relation mûrisse

Deux chercheurs de l'université Emory, Andrew Francis-Tan et Hugo Mialon, ont établi la statistique suivante : les couples qui se sont rencontrés au moins un an avant leur mariage ont 20 % de chances de moins de divorcer que ceux qui franchissent le pas plus rapidement57. Les couples qui se sont rencontrés il y a plus de trois ans sont encore moins susceptibles de se séparer après avoir s'être dit oui. (Les chercheurs ont également calculé que plus un couple dépense pour son mariage et sa bague de fiançailles, moins il divorce.)

En somme, pour savoir quand faire le grand saut, mettez le romantisme de côté et écoutez les scientifiques. La passion passe par la prudence.

4
À mi-parcours
Ce que les bougies de Hanoukka et la crise de la quarantaine disent de notre motivation

> Quand vous êtes au milieu d'une histoire, ce n'est pas du tout une histoire, mais le chaos ; une clameur sombre, aveugle, les fragments disparates d'une épave.
>
> Margaret Atwood, *Alias Grace*

La vie suit rarement un cours linéaire, limpide. Le plus souvent, il s'agit plutôt d'une succession d'épisodes. Chacun d'eux a son début, son milieu, sa fin. On se rappelle souvent le début. (Peut-être vous et la personne avec qui vous partagez votre vie avez-vous un vague souvenir de votre premier rendez-vous ?) La fin reste également en mémoire. (Où étiez-vous au moment où vous avez appris le décès d'un parent, d'un grand-parent, d'un proche ?) Mais le milieu est flou. Il s'évanouit sans laisser de trace, perdu dans quelque entre-deux.

Et pourtant, la science du timing indique que ce point de mi-parcours est loin d'être dénué d'effets sur nos actions et la manière dont nous les menons. Parfois, le fait d'avoir atteint la moitié du chemin – que ce chemin figure un projet, un semestre, une vie – paralyse l'envie et casse l'élan. D'autres fois, c'est au contraire un moment galvanisant ; le fait d'être arrivé à mi-parcours exalte la motivation et imprime un virage salutaire.

J'ai baptisé ces effets la « torpeur » et le « sursaut ».

La mi-parcours est un moment charnière, qui peut nous assommer : c'est la torpeur. Mais elle peut aussi nous réveiller : c'est le sursaut. Où se situe la

différence ? Et comment, si cela est possible, transformer la torpeur en sursaut ? La réponse à cette question convoque des bougies, un spot publicitaire pour la radio, et un match de basket mythique. Mais commençons notre investigation par ce que nombre d'entre nous estimons être le comble de la déchéance physique, émotionnelle ou existentielle : la quarantaine, qu'on appelle aussi en anglais la « mi-vie » (*midlife*).

Histoire d'U

En 1965, un psychanalyste canadien nommé Elliott Jaques publiait un article dans une revue intitulée *International Journal of Psychoanalysis*. Il avait travaillé sur les biographies d'artistes de premier plan, dont Mozart, Raphaël, Dante, Gauguin. Parmi eux, avait-il remarqué, beaucoup étaient morts à 37 ans. Il a recouvert cette fragile base factuelle de quelques couches de jargon freudien parsemé de vagues anecdotes cliniques, et sur la base de cet assemblage précaire, il a élaboré sa théorie.

« Dans le cours du développement de l'individu, écrit-il, il y a des phases critiques qui ont le caractère de points de bascule, ou de périodes de transition rapide. » Parmi elles, affirme-t-il encore, la phase la moins connue, mais sans doute la plus importante, est celle qui intervient vers l'âge de 35 ans et que « j'appellerais la crise de mi-vie[1] ».

L'idée a fait l'effet d'une bombe.

Le terme « crise de mi-vie », auquel a rapidement succédé celui de « crise de la quarantaine », s'est invité en une des magazines. Il s'est immiscé dans le discours télévisuel. Il a inspiré des dizaines de scénarios hollywoodiens et fait les délices des débatteurs publics pendant au moins vingt ans[2].

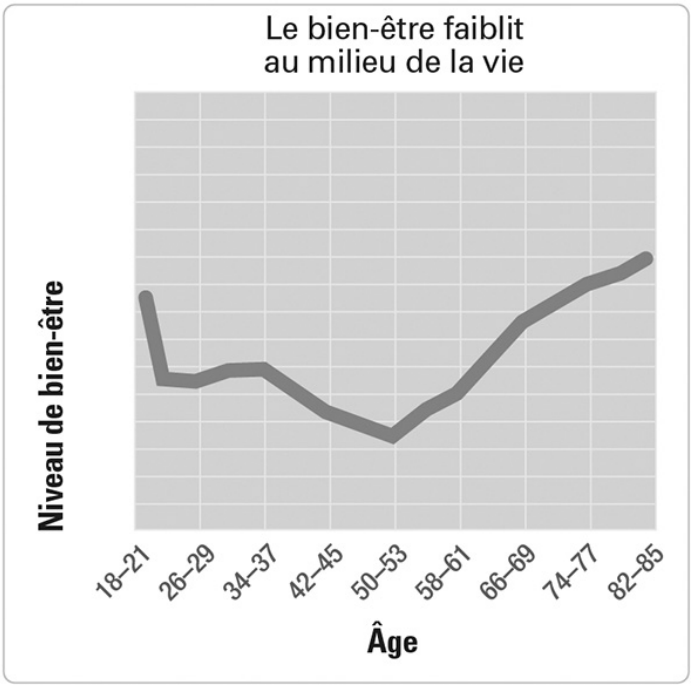
« La particularité de cette phase de mi-vie » est, ainsi que le formule Jaques, « l'inévitabilité de sa propre mort ». Lorsque les gens atteignent le milieu de leur vie, ils ont soudain la faucheuse en ligne de mire, ce qui débouche sur « une période de désordre psychologique et de dépression[3] ». Hantés par le spectre de la mort, les quadragénaires ont alors deux possibilités : soit ils succombent à son inévitabilité, soit ils tentent d'y échapper en opérant des changements radicaux dans leur trajectoire de vie. Le terme s'est imposé dans le discours médiatique et quotidien à une vitesse impressionnante.

Aujourd'hui, il fait toujours partie du langage courant. Nous savons tous à quoi ressemble une crise de la quarantaine, même au prix de quelques clichés. Maman achète une Maserati rouge écarlate sur un coup de tête – le quadragénaire en crise roule toujours en coupé rouge – et roucoule avec un assistant de vingt ans son cadet. Papa prend le large avec le jardinier pour ouvrir un bar vegan en Micronésie. Un demi-siècle après la déflagration causée par la bombe conceptuelle de Jaques, la crise de la quarantaine est partout.

Partout, ou plus exactement, sauf dans la pratique.

Les psychologues partis à sa recherche en laboratoire ou sur le terrain sont revenus bredouilles. Lorsque les sondeurs ont voulu en entendre l'écho dans les enquêtes d'opinion, ce supposé cri du cœur ne s'est guère fait entendre. En lieu et place de quoi, les chercheurs de ces dix dernières années ont repéré un schéma récurrent : la quarantaine est plus sereine que prévu. Peut-on en tirer des conclusions applicables aux mi-parcours de toutes sortes ?

Un exemple : en 2010, quatre chercheurs en sciences sociales dont Angus Deaton, Prix Nobel d'économie, ont eu l'idée de prendre ce qu'ils appellent un « instantané de la distribution du bonheur en fonction de l'âge aux États-Unis ». Ils ont demandé aux 340 000 personnes qu'ils ont interrogées de s'imaginer sur une échelle dont les barreaux seraient numérotés de un à dix en partant du bas. À supposer que le premier barreau représente leur vie sous le pire jour possible, et le dernier barreau leur vie sous le meilleur jour possible, où se situaient-ils à ce moment ? (Ce qui correspond, en plus élaboré, à la question : « Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre niveau de bonheur ? ») Les résultats, même en tenant compte du revenu et de la démographie, prennent la forme d'une courbe en U étiré, comme vous pouvez le constater sur le graphique. Les moins de 30 ans s'estiment raisonnablement heureux, les quadragénaires et jeunes quinquagénaires un peu moins, puis la courbe remonte vers le bonheur à partir de 55 ans4.



Le bonheur ne disparaît pas à tout jamais, englouti par un séisme apocalyptique. Il s'essouffle un peu, voilà tout.

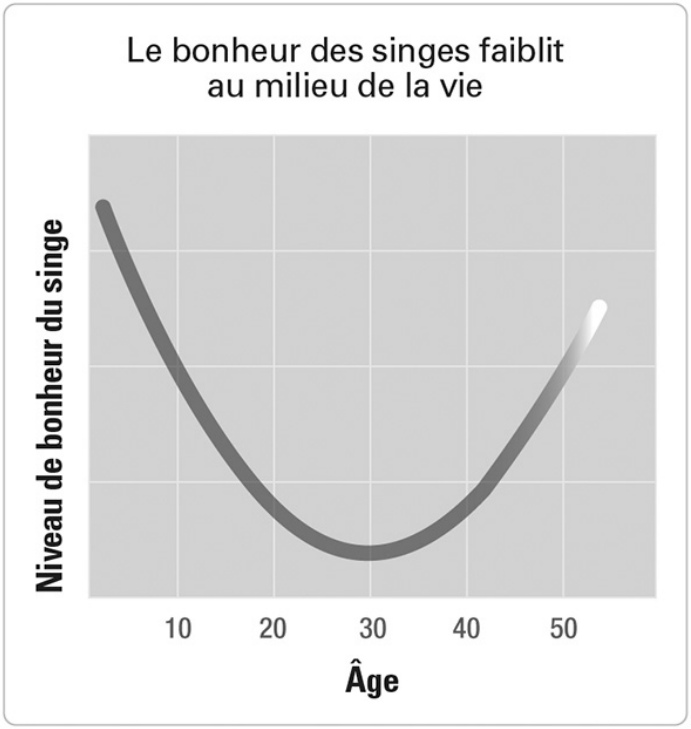
Cette courbe du bonheur, marquée par un petit coup de mou plutôt que brisée par une crise intense, est une sacrée découverte. Une étude datant de quelques années plus tôt, menée sur plus d'un demi-million d'Américains et d'Européens par les économistes David Blanchflower et Andrew Oswald, a elle aussi permis d'établir que le bonheur accusait le coup au milieu de la vie, avec une régularité « fascinante ». « La courbe en U est similaire chez les hommes et chez les femmes, et de chaque côté de l'océan Atlantique », observent-ils. Et il ne s'agit pas d'un phénomène exclusivement anglo-saxon. Blanchflower et Oswald ont également analysé des données issues du monde entier, et dressent le même constat. « Au total, nous pouvons faire état d'une courbe en U statistiquement signifiante en ce qui concerne le bonheur ou la satisfaction quant à sa vie pour 72 pays », écrivent-ils, de l'Argentine à l'Ouzbékistan, de l'Albanie au Zimbabwe5.

Toutes les études en la matière, quelles que soient les circonstances socioéconomiques, démographiques ou biographiques des personnes interrogées, arrivent à une conclusion identique : le niveau de bonheur est élevé chez les jeunes adultes mais commence à décroître à la fin de la trentaine et en début de quarantaine, atteignant son point le plus bas vers

50 ans[6]. (Blanchflower et Oswald estiment que « le bonheur subjectif chez les Américains de sexe masculin atteint son point le plus bas à 52,9 ans[7] ».) Mais on se relève rapidement de cette torpeur, et le bonheur de fin de vie dépasse souvent celui observé à l'entrée dans l'âge adulte. Elliott Jaques était sur la bonne voie, mais avait embarqué à bord du mauvais train. Il y a effectivement quelque chose qui se joue à mi-parcours, mais la documentation dont nous disposons aujourd'hui indique que l'enjeu est bien moins dramatique qu'il ne le supposait dans ses spéculations initiales.

Mais alors, pourquoi ? Pourquoi cette charnière de mi-parcours a-t-elle pour effet de nous décourager ? Une première possibilité serait la frustration liée aux attentes déçues. Dans la naïveté de nos jeunes années, nous plaçons haut la barre de nos espoirs en élaborant des scénarios tous plus optimistes les uns que les autres. Puis la réalité impose sa loi et consume nos désirs à petit feu. Le P.-D.G. n'aura qu'un seul successeur – et pas vous. Les mariages s'étiolent – dont, hélas, le vôtre. Le rêve de racheter un jour une équipe de football s'envole, sacrifié sur l'autel de votre prêt immobilier. Mais ce purgatoire émotionnel est transitoire : avec le temps, on ajuste ses attentes et ses aspirations, pour réaliser quelque temps plus tard que la vie n'est finalement pas si désagréable. En somme, si nous accusons le coup à mi-parcours, c'est à cause d'erreurs de prévisions. Les attentes de la jeunesse sont trop élevées. L'âge venant, elles ne le sont plus assez[8].

Il y a une autre explication. En 2012, cinq scientifiques ont monté une collaboration avec des vétérinaires et spécialistes en recherche animale issus de trois pays, afin d'étudier la population des grands singes en captivité. Parmi les 500 primates observés – des chimpanzés et des orang-outans –, tous les âges étaient représentés. Les chercheurs s'étaient donné pour objectif de savoir comment tout ce petit monde se portait. Ils ont donc demandé à leurs collaborateurs scientifiques d'évaluer l'humeur et le bonheur de ces singes. (Ne riez pas. Les chercheurs expliquent que le questionnaire qu'ils ont utilisé est « une méthode bien établie pour évaluer les affects positifs chez les primates en captivité ».) Puis ils ont mis en relation les taux de bonheur ainsi obtenus et l'âge des singes. La courbe qui en résulte est figurée sur le graphique ci-dessous[9].



Ce qui amène à cette fascinante hypothèse : la torpeur de mi-parcours pourrait-elle être d'origine biologique plus que culturelle ? Autrement dit, est-elle l'expression d'une réaction à des facteurs externes, ou bien une loi naturelle immuable ?

Allumer le feu, arrondir les angles

Pour Hanoukka, on achète des bougies. Chaque boîte compte quarante-quatre bougies, nombre spécifié avec une précision toute talmudique. La fête dure huit jours : chaque soir, les membres de la communauté juive allument des bougies placées sur un chandelier à neuf branches. Le premier soir, une seule bougie est allumée, puis deux la deuxième nuit, et ainsi de suite. Comme chaque bougie est allumée à l'aide d'une autre bougie, ce sont finalement deux bougies qui sont utilisées la première nuit, trois la deuxième, et finalement neuf la huitième, ce qui donne la formule suivante : $2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 = 44$.

Quarante-quatre bougies en tout, ce qui signifie qu'à la fin de la semaine de célébration, la boîte sera vide. Et pourtant, dans les foyers juifs du monde entiers, il est fréquent de finir Hanoukka avec encore quelques bougies dans la boîte.

Pourquoi donc ? Quel est ce prodige ?

La romancière et poétesse new-yorkaise Diane Mehta nous met sur la piste. Sa mère, juive, est originaire de Brooklyn, son père est indien et membre de la communauté jaïne. Durant son enfance dans le New Jersey, elle fêtait Hanoukka et procédait fébrilement à l'allumage des bougies ; elle recevait « des cadeaux comme par exemple des chaussettes ». Puis elle a eu un fils. Lui aussi aimait allumer les bougies. Mais le temps a passé – évolutions professionnelles, divorce, aléas de la vie – et l'allumage des bougies s'est fait moins régulier. « Je commence pleine d'enthousiasme », m'a-t-elle confié. « Mais après quelques jours, je me relâche. » Elle arrête d'allumer les bougies quand son fils est chez son père. Mais parfois, vers la fin de la semaine : « Je réalise que c'est encore Hanoukka et je rallume les bougies. Je dis à mon fils : "C'est le dernier soir, allez, on s'y colle." »

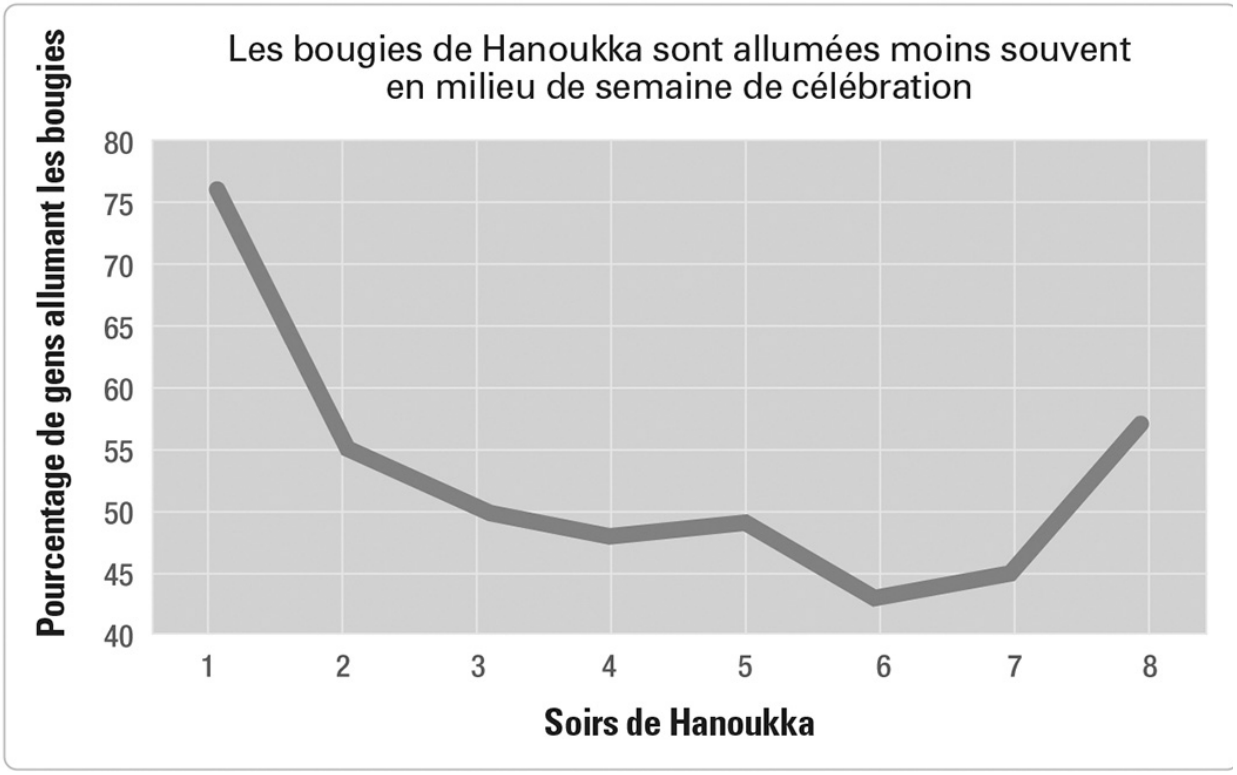
Chaque année ou presque, entre l'élan des premiers jours et le sursaut de volonté du dernier, elle se laisse un peu aller. Parfois, elle oublie d'allumer les bougies les soirs 3, 4, 5 et 6 – et finit la semaine sans avoir vidé la boîte. Elle est loin d'être la seule.

Maferima Touré-Tillery et Ayelet Fishbach sont deux chercheuses en sciences sociales. Leurs recherches portent sur la manière dont les gens s'assignent des objectifs et respectent des normes subjectives. Il y a quelques années, elles cherchaient un domaine de la vie quotidienne où pourraient s'appliquer ces deux idées, et ont estimé que Hanoukka constituait un terrain d'investigation idéal. Elles ont donc analysé le comportement de plus de deux cents participants qui ont l'habitude de fêter Hanoukka. Pour chacun d'eux, elles ont noté si, et surtout quand, ils allumaient les bougies. Les données collectées durant cette semaine leur ont permis d'établir les chiffres suivants :

Le premier soir, 76 % des participants allument des bougies.

Le deuxième soir, le taux chute à 55 %.

Les soirs suivants, moins de la moitié des participants allument les bougies – et le chiffre ne repasse la barre des 50 % que le dernier soir.



Sur la durée de Hanoukka, concluent les chercheuses, « le respect de la norme suit un schéma en U10 ».

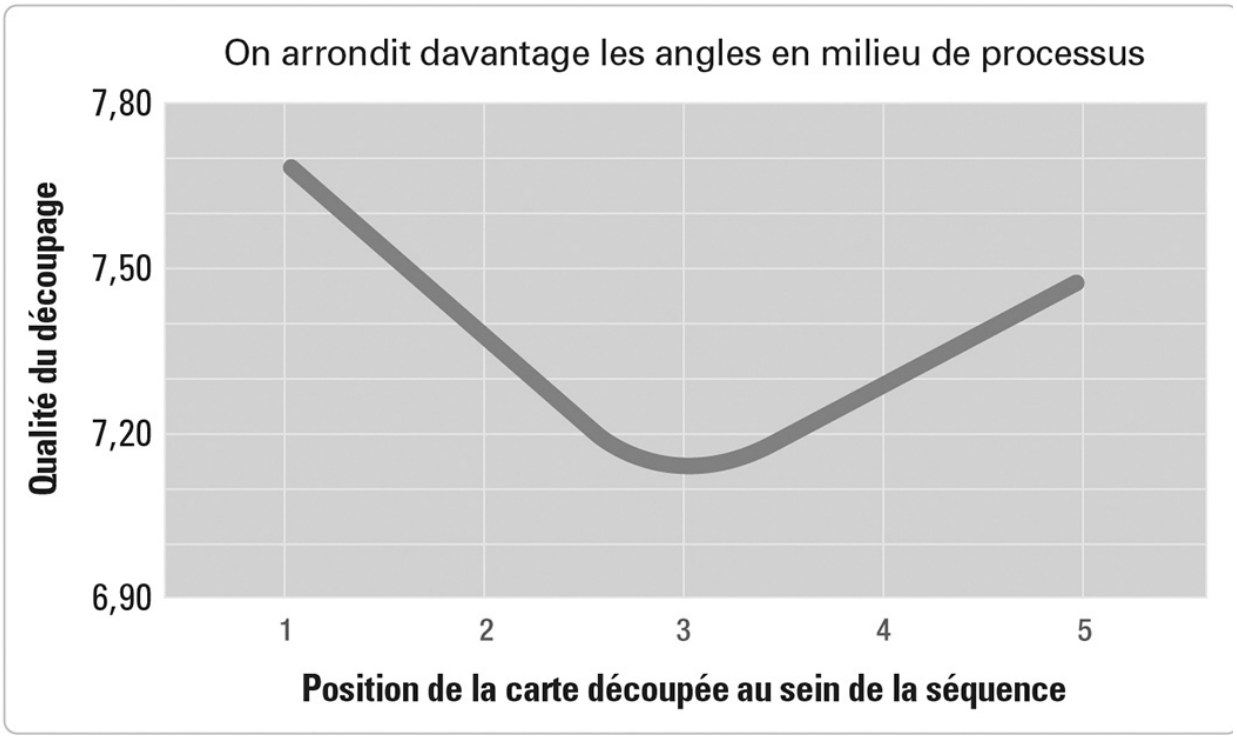
Mais peut-être cette torpeur a-t-elle une explication simple. Peut-être les participants les moins zélés, contrairement à ceux qui observent davantage les préceptes religieux, se relâchent-ils à mi-parcours, ce qui fait alors baisser la moyenne. Touré-Tillery et Fishbach ont envisagé cette possibilité. Il en résulte que la courbe en U est encore plus prononcée chez les participants très pratiquants. Ils observent davantage le rituel de l'allumage les soirs 1 et 8. Mais en milieu de semaine de célébration, « leur comportement est tout à fait similaire à celui des participants moins pratiquants11 ».

L'hypothèse des chercheuses est qu'il s'agit d'un « signe » social. Nous voulons tous que les autres aient une opinion favorable de nous. Et pour certaines personnes, l'allumage des bougies de Hanoukka, qui a souvent lieu en présence d'autres personnes, est un signe de bonne conduite religieuse. Les participants ont estimé que les signes les plus déterminants, c'est-à-dire ceux qui étaient les plus porteurs symboliquement, sont ceux situés au début et à la fin. Le milieu serait moins important. Et il se trouve qu'ils ont

parfaitement raison. Touré-Tillery et Fishbach ont par la suite mis en place une autre expérience, dans laquelle elles demandaient aux personnes interrogées d'évaluer le degré de religiosité de trois personnages fictifs à partir de données portant sur l'allumage de bougies. Résultat : « Les participants ont estimé que les personnes qui n'allument pas le chandelier le premier et le dernier soir étaient moins religieuses que la personne qui sautait le rituel le cinquième soir. »

En milieu de processus, nous assouplissons les normes que nous nous fixons, peut-être parce que les autres ont moins tendance à nous juger. À mi-parcours, pour des raisons obscures et néanmoins éclairantes, nous arrondissons les angles, ainsi que le prouve une dernière expérience. Touré-Tillery et Fishbach ont recruté d'autres volontaires pour ce qu'elles ont présenté comme une expérience sur la manière dont les jeunes adultes mettent en pratique des compétences peu mobilisées depuis l'enfance. Chaque participant recevait un lot de cinq cartes sur lesquelles figurait une forme. La forme était toujours identique, mais inclinée différemment selon les cartes. Munis de ciseaux, les participants avaient pour tâche de découper ces formes, aussi soigneusement que possible. Puis les chercheuses ont présenté les découpages ainsi obtenus à des laborantins non impliqués dans l'expérience et leur ont demandé d'évaluer, sur une échelle de un à dix, la précision de découpage des cinq formes.

Le résultat ? Le découpage était précis en début et en fin de processus, mais beaucoup moins au milieu. « Dans le domaine des normes de performance, nous avons donc établi que les participants sont plus susceptibles d'arrondir littéralement les angles en milieu de séquence plutôt qu'en début ou en fin de séquence. »



Il y a quelque chose qui intervient au milieu du processus, et ce quelque chose ne semble pas lié à un choix individuel. La courbe en U est la transcription graphique d'une loi de la nature, à l'instar de la courbe en cloche. Il est impossible d'en faire abstraction. Mais on peut en tempérer les méfaits, à l'exemple de ce qui se pratique avec les phénomènes naturels – les orages, la pesanteur, la passion humaine pour les calories. À condition d'en avoir conscience. Si la torpeur de la quarantaine est inévitable, le simple fait de le savoir allège le fardeau. Il faut également garder à l'esprit que cet état n'est que passager. Dès lors que l'on est conscient que le niveau d'exigence risque de baisser à mi-parcours, cette certitude peut aider à en atténuer les conséquences. Nul ne peut ignorer la loi de la nature, mais il est possible de parer à certains effets.

Et nous avons encore une autre option : combattre la biologie par la biologie.

Le déclic

Chez les scientifiques, humilité peut parfois rimer avec ambition. C'est le cas pour Niles Eldredge et Stephen Jay Gould. Au début des années 1970, ils commençaient leur carrière de paléontologues. Eldredge travaillait sur une espèce animale qui vivait il y a 300 millions d'années, le trilobite. Gould, quant à lui, se passionnait pour les escargots caribéens. Mais quand Eldredge et Gould ont commencé leur collaboration en 1972, leurs sujets pourtant bien particuliers ont débouché sur une découverte au champ d'application immense.

À l'époque, le dogme en vigueur chez la majorité des biologistes était le « gradualisme phylogénétique », théorie selon laquelle les espèces évoluent lentement et progressivement. L'évolution interviendrait graduellement, par petites touches réparties sur des millions et des millions d'années, fruit de l'étroite collaboration entre la nature et le temps. Mais c'est une autre histoire que racontait le corpus fossile d'arthropodes et de mollusques des deux paléontologues. D'après eux, l'évolution des espèces avance parfois à un rythme d'escargot, mais à certains autres, c'est une véritable explosion. Les espèces sont soumises à de longues périodes de stagnation, interrompues par l'irruption soudaine du changement. À la suite de quoi, l'espèce ainsi métamorphosée se stabilise sur le temps long, jusqu'à ce qu'un autre épisode de rupture en interrompe à nouveau le cours tranquille. Eldredge et Gould ont baptisé leur théorie l'« équilibre ponctué12 ». Le cours de l'évolution n'est pas un sentier en pente douce. Sa trajectoire véritable est moins linéaire : des périodes de stabilité ponctuées de brusques irruptions de changements. La théorie d'Eldredge et Gould est d'ailleurs une parfaite illustration de l'équilibre ponctué : elle fit l'effet d'une bombe conceptuelle, qui dévia le cours jusque-là paisible de la biologie de l'évolution.

Une décennie plus tard, une universitaire du nom de Connie Gersick entamait ses travaux sur un autre organisme (l'être humain) dans son habitat naturel (la salle de réunion). Elle suivait de petits groupes de personnes en charge de projets – des ingénieurs financiers imaginant un nouveau type de placement, des administrateurs hospitaliers organisant un séminaire, des responsables universitaires travaillant à la création d'un département de nouvelles technologies – de leur toute première réunion jusqu'à l'échéance du projet. Les sciences managériales suggéraient alors que les équipes sur projets avançaient graduellement, procédant par étapes successives. Aussi Gersick pensait-elle qu'en filmant les réunions et en transcrivant toutes les

conversations, elle pourrait affiner la compréhension de ces mécanismes invariants.

Mais les résultats de ses observations se sont avérés, au contraire, hautement aléatoires. Les groupes de travail ne suivent pas une progression stable, ponctuée d'étapes immuables. Ils ont des approches extrêmement diverses, très différentes d'une situation à l'autre. Les administrateurs hospitaliers n'ont pas procédé de la même manière que leurs homologues universitaires ou que les ingénieurs financiers. Mais, écrit-elle, en dépit de toutes les divergences, il y a un invariant, à savoir « le *timing* selon lequel les groupes se forment, se maintiennent, changent[13] ».

Chaque groupe traverse une phase d'inertie prolongée. Les membres de l'équipe apprennent à se connaître, mais n'entreprennent pas grand-chose de concret. Ils échangent des idées sans avancer. L'heure tourne. Les jours passent.

Puis survient une transition. « Dans un subit élan de changement, les groupes oublient les anciens schémas, font appel à des superviseurs externes, adoptent des perspectives nouvelles sur leur travail, et font des avancées spectaculaires », relate Gersick. Après l'inertie initiale, ils entrent dans une phase de travail acharné pour appliquer la stratégie et gardent la cadence jusqu'à l'échéance. Quel que soit le temps dont il dispose, « chaque groupe observe sa transition au même point – exactement à mi-chemin entre la première réunion et l'échéance officielle ».

Les financiers qui travaillaient sur un nouveau produit de placement ont fait leur grand bond en avant « le jour 17 pour un total de 34 jours ». Les administrateurs de l'hôpital ont réorienté leur réflexion la sixième semaine sur les douze dont ils disposaient. Et ainsi pour chaque équipe. « Au moment où chaque groupe approche de la date médiane entre le moment où ils ont commencé le travail et celui où il est censé s'achever, le projet se trouve soumis à des évolutions majeures », note Gersick. Les groupes n'avancent pas vers leurs objectifs à cadence fixe, sans heurts. Ils passent au contraire un temps considérable à ne rien faire ou presque, avant de connaître un surcroît d'activité qui intervient systématiquement à « mi-parcours temporel » du projet[14].

Comme Gersick avait obtenu des résultats non conformes à ses hypothèses et aux présupposés de la discipline, elle a cherché des outils pour les comprendre. « Le paradigme interprétatif auquel j'ai eu recours pour ces conclusions est similaire à un concept relativement nouveau emprunté au champ disciplinaire de l'histoire naturelle, et qui n'a donc jamais encore été

appliqué aux groupes : l'équilibre ponctué », écrit-elle. À l'instar des trilobites, escargots et autres mollusques, les groupes de travail humains n'avancent pas de façon graduelle. Ils observent de longues périodes d'inertie, brusquement interrompues par des explosions d'activité. Mais dans le cas des êtres humains, dont l'horizon temporel s'étend sur quelques mois et non plusieurs millions d'années d'évolution, l'équilibre est ponctué une seule fois : à la mi-parcours.

Gersick a également pris pour objet d'étude un groupe d'étudiants en commerce. Elle leur a donné onze jours pour faire une étude de cas et en préparer la synthèse. Les membres du groupe ont commencé par chicaner, rétifs aux conseils extérieurs. Mais le sixième jour, soit le mitan exact de leur projet, la question du timing s'est invitée dans le débat. « On est juste niveau temps », a déclaré l'un d'eux. Peu après ce constat, le groupe a abandonné son approche initiale peu fructueuse pour élaborer une stratégie nouvelle, qu'il a suivie jusqu'au terme. À la mi-parcours, les membres d'un groupe font l'expérience d'un « sentiment nouveau d'urgence ».

C'est ce qu'on peut appeler le « déclic ».

À la mi-parcours, il arrive de se laisser gagner par la torpeur, mais aussi de se ressaisir. Une alarme mentale retentit dès lors que l'on a dilapidé la moitié du temps imparti. Cela injecte une dose salvatrice de stress – *Il ne nous reste plus beaucoup de temps !* – qui relance la motivation et pousse à réviser la stratégie.

Une autre expérience de Gersick corrobore le pouvoir de ce déclic. Elle a réuni huit équipes d'étudiants en MBA et leur a donné pour mission de créer un spot publicitaire radiophonique en une heure, plus vingt minutes pour lire le cahier des charges. Et, à nouveau, elle a enregistré et transcrit les conversations. Dans chaque groupe, elle a pu observer un déclic (« Bon, là on en est à la moitié. On est vraiment à la ramasse. ») entre les minutes 28 et 31 de l'heure impartie. Et six des huit équipes ont fait leurs « progrès les plus signifiants » au cours d'un « élan subit de mi-parcours15 ».

Elle a identifié une dynamique similaire sur des périodes de moyen terme. Dans le cadre d'une autre étude, elle a passé un an à suivre une start-up financée par du capital-risque. Elle a surnommé cette start-up M-Tech. Les entreprises ne sont pas soumises aux mêmes exigences temporelles que les équipes sur projet. Pourtant, elle a pu établir que M-Tech « observe un certain nombre de schémas ponctuationnels fondamentaux similaires à ceux des groupes sur projet, mais de manière à la fois plus ciblée et plus calculée ». En l'occurrence, le P.-D.G. de M-Tech planifiait toutes les

réunions d'évaluation et de planification stratégique en juillet, c'est-à-dire au milieu de l'année civile. Il en exploitait les résultats pour procéder ensuite à des réajustements au cours de la seconde moitié de l'année.

« Les transitions de mi-année, comme les transitions de mi-parcours au sein des groupes, structurent M-Tech », écrit Gersick. « Ces ruptures suspendent les stratégies en vigueur et donnent aux managers la possibilité d'évaluer et d'amender la trajectoire de l'entreprise16. »

La mi-parcours est, comme on peut le constater, à double tranchant. Dans certains cas, elle ralentit l'élan ; dans d'autres, elle l'impulse. Tantôt on bat en retraite ; tantôt on part à l'abordage. Soit la torpeur ; soit le sursaut.

Il faut s'imaginer la mi-parcours comme un réveil psychologique. Pour en éprouver l'efficacité, il faut le régler soigneusement, et lorsque retentit son cri strident, il faut se garder d'appuyer sur le bouton « rappel ». Mais il en va de la mi-parcours comme du réveil : si vous êtes déjà en un peu retard, leur voix n'en est que plus impérieuse.

La mi-temps

À l'automne 1981, un nouvel étudiant franchissait les portes du campus de l'université de Georgetown, à Washington D.C. Né en Jamaïque, puis scolarisé dans le Massachusetts, Patrick Ewing détonnait parmi ses camarades de première année. Il était grand. Très, très grand. Néanmoins gracieux, le jeune homme avait le geste fluide d'un sprinteur.

Ewing était venu à Georgetown pour renforcer les rangs de l'escouade entraînée par John Thompson, qui souhaitait faire de ses « Hoyas » une référence dans le monde du basket. Et, dès le premier jour, Ewing changea le visage de l'équipe. « Le colosse aux pieds agiles », titrait le *New York Times*. « Un pivot pour l'histoire », lisait-on dans un autre journal. « 2,13 mètres de prodige » qui engloutissaient les attaques adverses tel un « pacman humain », s'enthousiasmait *Sports Illustrated*17. Ewing fit rapidement de Georgetown une des meilleures défenses du pays. Durant sa première année, l'équipe gagna trente matchs, accédant au dernier carré, puis à la finale du championnat universitaire [1].

Cette année-là, Georgetown affronta les « Tar Heels » de l'université de Caroline du Nord, emmenés par leur ailier James Worthy et entraînés par

Dean Smith. Dean Smith était un entraîneur respecté, mais malchanceux. À la tête des Tar Heels depuis trente-deux ans, il avait connu six fois le carré final, trois fois la finale. Mais au grand désarroi de ses nombreux supporters, il n'avait jamais remporté le titre. Quant aux supporters adverses, ils ne perdaient pas une occasion de le chambrer lors des tournois.

Le dernier lundi soir du mois de mars vit les Tar Heels de Smith et les Hoyas de Thompson s'affronter en Louisiane devant 61 000 spectateurs, soit « le record d'affluence de ce côté de l'Atlantique[18] ». Ewing imposait sa présence, mais pas toujours à bon escient. Les quatre premiers points marqués par les Tar Heels vinrent de contres illégaux commis par Ewing. (Ewing a dévié des tirs alors que le ballon était dans sa phase descendante, ce que seul un joueur de sa taille peut faire.) Les Tar Heels mirent neuf minutes à marquer leur premier panier[19]. Ewing bloquait les tirs, marquait des lancers francs, pour un total final de trente-trois points. Mais le match était serré. À quarante secondes de la fin de la première mi-temps, Ewing fit une course de vingt-cinq mètres pour traverser le terrain, pour achever le contre d'un dunk si puissant qu'il en fit presque trembler le panneau. À la mi-temps, Georgetown menait par 32 à 31. De bon augure : dans les quarante-deux éditions précédentes, l'équipe qui menait à la mi-temps avait gagné trente-quatre fois, soit une probabilité de 0,8. Et durant la saison écoulée, les Hoyas avaient remporté vingt-six des vingt-sept matchs au cours desquels ils terminaient la première période avec quelques points d'avance.

La mi-temps pratiquée dans les sports collectifs est aussi une forme de mi-parcours : un moment inscrit dans le temps où l'activité est suspendue pour laisser place à l'analyse et à la remobilisation. Mais il existe une différence fondamentale entre un match de basket et une trajectoire de vie ou un travail sur projet : l'équipe menée au score est confrontée à la dure réalité mathématique. L'autre équipe a plus de points au compteur. Ce qui signifie que faire jeu égal en deuxième mi-temps ne suffira pas et mènera à la défaite. L'équipe menée doit remporter la seconde période, et avec plus d'écart que celui avec lequel elle s'est inclinée en première période. Cela est valable dans tous les sports : une équipe en tête à la mi-temps a plus de chances de remporter le match. Et ce n'est pas une histoire de motivation personnelle, mais simplement de probabilité.

Il y a toutefois une exception, une conjoncture particulière où la motivation prend le dessus sur les mathématiques.

Jonah Berger, de l'université de Pennsylvanie, et Devin Pope, de l'université de Chicago, ont analysé quinze saisons de NBA, soit plus de

18 000 matchs, en prêtant une attention particulière aux scores à la mi-temps. Sans surprise, les équipes en tête à ce moment ont gagné plus de matchs que les équipes menées au score. Une avance de six points donne ainsi 80 % de chances de gagner le match. Mais Berger et Pope ont décelé une exception à la règle : les équipes menées d'*un seul point* ont plus de chance de gagner que leurs adversaires. C'est-à-dire qu'un retard d'un point est plus avantageux qu'une avance d'un point. Les équipes jouant à domicile et accusant un retard d'un point ont 58 % de chances de victoire. Ce qui signifie également que ce retard d'un point équivaut paradoxalement à une *avance* de deux points20.

Berger et Pope ont ensuite épluché les statistiques disponibles pour le championnat universitaire, soit près de 46 000 matchs, et ont constaté la même tendance, à un degré moindre. « Une légère avance [à la mi-temps] augmente significativement les chances d'une équipe de remporter le match », notent-ils. Et en décortiquant l'historique des matchs, ils se sont aperçus que l'équipe menée marque un nombre très élevé de points juste après la mi-temps, et revient fort dans le match.

Cette ribambelle de statistiques est révélatrice de corrélations, mais ne nous dit rien en termes de causes définitives. Berger et Pope ont donc mis en place un protocole expérimental afin d'identifier les mécanismes à l'œuvre. Ils ont rassemblé des participants qu'ils ont opposés les uns aux autres par groupes de deux. Chacun dans une pièce, ils devaient taper à l'ordinateur le plus vite possible. Seul celui qui obtenait le meilleur score était rémunéré. Le match se déroulait en deux temps, avec une pause au milieu. Tous les groupes n'étaient pas logés à la même enseigne. À certains, les chercheurs confiaient qu'ils avaient une avance confortable sur leur adversaire ou qu'ils étaient légèrement en avance, et à d'autres, qu'ils accusaient un léger retard ou qu'ils étaient loin derrière.

Le résultat ? Trois groupes ont reproduit en seconde période la performance fournie en première, mais l'un a notablement hissé son niveau de performance : il s'agissait de celui formé par les personnes qui croyaient être légèrement à la traîne. « Le fait d'annoncer un léger retard sur un adversaire conduit la personne concernée à fournir un effort plus soutenu », concluent Berger et Pope21.

Revenons à la finale de 1982. Au retour des vestiaires, les Tar Heels emballèrent le match. Ils multiplièrent les attaques et défendirent comme des acharnés. En l'espace de quatre minutes, ils avaient refait leur retard et menaient de trois points. Mais Georgetown et Ewing répliquèrent, et le

match pencha d'un côté puis de l'autre jusqu'aux ultimes minutes. À trente-deux secondes de la fin, Georgetown menait par 62 à 61. Comme son équipe avait un retard d'un point, Dean Smith demanda un temps mort. Les Tar Heels remirent la balle en jeu, enchaînèrent sept passes aux abords du panier avant d'envoyer le ballon sur l'aile, où un jeune étudiant inconnu redonna l'avantage à son équipe par un shoot à cinq mètres. Le déficit d'un point à la mi-temps s'était transformé en titre gagné d'un point.

La finale universitaire de 1982 est entrée dans les annales du basket. Dean Smith, John Thompson et James Worthy ont gagné leur plaque dans le *Hall of Fame* du basket, où figurent les 350 noms qui ont marqué l'histoire de ce sport. Quant à ce jeune étudiant inconnu qui marqua le panier vainqueur, il s'appelait Michael Jordan, et eut la carrière qu'on lui connaît.

Mais pour qui s'intéresse à la psychologie de la mi-parcours, le moment le plus crucial intervint au moment où Smith s'adressa à son équipe alors qu'elle avait un point de retard. « On est en grande forme », leur dit-il. « On est mieux placés qu'eux. On est à la meilleure position possible[22]. »

La mi-parcours est à la fois un fait de vie et une loi naturelle, ce qui ne rend pas pour autant ses effets inexorables. La torpeur peut se muer en sursaut. Trois étapes sont nécessaires.

Premièrement, soyez attentifs à ces charnières temporelles. Ne les laissez pas passer inaperçues.

Deuxièmement, secouez-vous plutôt que de vous laisser couler : ne vous laissez pas envahir par la torpeur, sursautez.

Troisièmement, arrivé à mi-parcours, faites comme si vous étiez en retard – mais juste un peu. Cela va piquer votre motivation et, qui sait, vous faire gagner un titre.

Boîte à outils du voleur de temps

Cinq façons de réveiller votre motivation face à la torpeur de mi-parcours

Vous avez atteint la moitié du terme d'un projet ou d'une mission, et le sursaut n'a pas encore eu lieu : voici quelques moyens directs et à l'efficacité prouvée pour vous sortir de l'ornière :

1. Fixez-vous des objectifs intermédiaires

Afin de maintenir votre motivation, voire d'en rallumer la flamme, usez de la technique des petits pas. Selon une étude portant sur la perte de poids, la course à pied et l'accumulation de miles par les usagers réguliers des compagnies aériennes, la motivation est forte en début et en fin de processus, mais accuse une « baisse de régime médiane23 ». Dans la quête des 25 000 miles par exemple, les personnes concernées font preuve d'une motivation accrue lorsqu'ils en sont à 4 000 ou à 21 000. Mais quand ils atteignent la barre des 12 000, leur zèle s'étiole. Au lieu de penser aux 25 000 miles, fixez un objectif intermédiaire à 15 000 au moment où vous atteignez les 12 000, et concentrez-vous sur ce chiffre. Quand vous faites la course, qu'elle soit réelle ou métaphorique, misez sur la prochaine borne kilométrique au lieu de visualiser la distance qui vous sépare de la ligne d'arrivée.

2. Engagez-vous publiquement à remplir ces objectifs intermédiaires

Une fois que vous avez défini vos objectifs intermédiaires, engagez-vous publiquement à les remplir. Vous avez beaucoup plus de chances de vous conformer à l'objectif fixé si votre responsabilité auprès d'autrui est en jeu. Un bon moyen de remonter la pente est d'annoncer à quelqu'un le moment où vous finirez telle chose. Imaginons que vous rédigez une thèse, que vous retouchez votre CV, que vous élaborez les orientations stratégiques de votre entreprise. Postez un tweet ou un message sur Facebook pour annoncer que vous finirez telle ou telle partie à tel moment. Demandez à vos followers de venir aux nouvelles le moment venu. Avec tous ces gens qui guettent votre succès, vous aurez à cœur d'éviter l'humiliation publique, et remplirez votre objectif intermédiaire.

3. Suspendez votre phrase

Ernest Hemingway a publié quinze livres de son vivant, et je lui ai emprunté une de ses techniques de productivité (y compris pour écrire le présent ouvrage). Il avait coutume de ne pas clore une séance d'écriture par le point final d'un paragraphe ou d'un chapitre, mais suspendait le cours de sa phrase. Ce sentiment d'incomplétude allumait cette étincelle de mi-parcours qui l'aidait le lendemain à reprendre aussitôt le fil de l'écriture. Une des raisons pour lesquelles la technique d'Hemingway fonctionne si bien est ce qu'on appelle l'effet Zeigarnik, c'est-à-dire la tendance à se rappeler les tâches en suspens davantage que celles qui sont achevées24. Si vous êtes au milieu d'un projet, faites l'expérience : à la fin de la journée, n'achevez pas totalement le travail entrepris, votre prochaine étape sera ainsi clairement définie. Cela peut nourrir votre motivation au jour le jour.

4. Ne rompez pas la chaîne (la technique Seinfeld)

L'humoriste Jerry Seinfeld a pour habitude d'écrire tous les jours. Pas uniquement les jours où il est inspiré : tous les jours, sans exception. Afin de garder le cap, il imprime un calendrier où figurent les 365 jours de l'année. Il marque chaque jour où il écrit d'une grande croix rouge. « Au bout de quelques jours, tu obtiens une chaîne », a-t-il confié au développeur Brad Isaac. « Maintiens le rythme, et la chaîne va s'allonger de jour en jour.

C’est très gratifiant, surtout après quelques semaines sous le capot. Ta seule mission est de ne pas interrompre la chaîne25. » Imaginez que vous sentez la torpeur de mi-parcours vous envahir. Levez les yeux vers ce bel enchaînement de trente, cinquante, cent croix : vous vous montrerez à la hauteur de l’enjeu, comme Seinfeld.

5. Pensez à une personne que votre travail va aider

À notre galerie d’invités, ajoutons Adam Grant, professeur à la Wharton School et auteur des ouvrages *Osez sortir du rang* et *Donnant donnant*. Attelé à une rude besogne, il se motive en se demandant en quoi ce qu’il est en train de faire peut bénéficier à d’autres26. La torpeur induite par la question *Où vais-je ?* fait alors place à l’étincelle jaillie de la question *Que puis-je faire pour vous ?* Si vous bloquez au milieu d’un projet, pensez à une personne qui va tirer profit de vos efforts. Vous consacrer à ce travail pour cette personne va vous donner du cœur à l’ouvrage.

Structurez votre projet : formation-tension-exécution

Dans les années 1960 et 1970, le psychologue du travail Bruce Tuckman a développé une théorie de référence sur la manière dont les groupes évoluent dans le temps. Tuckman pensait que toutes les équipes procédaient en quatre étapes : la phase de formation, de tension, de normalisation et d’exécution. Il est possible d’emprunter certains éléments au modèle défini par Tuckman pour les combiner aux résultats obtenus par Gersick au sujet du travail d’équipe. Vous obtenez ainsi une architecture de projet à trois étages.

Phase 1 : Formation, tension

Une équipe nouvellement formée traverse souvent une période d’harmonie maximale, peu conflictuelle. Utilisez ces précieux moments pour développer une vision commune, établir des valeurs collectives, générer des idées. Mais au bout d’un certain temps surviennent les tensions. Certaines personnalités vont vouloir faire entendre leur voix au détriment des plus discrets. D’autres vont peut-être contester les responsabilités qu’on leur a attribuées. Tout au long de cette phase 1, assurez-vous que chaque

membre du groupe a voix au chapitre, que les attentes sont clairement définies, et que chacun peut apporter sa pierre à l'édifice.

Phase 2 : Mi-parcours

Au terme de cette phase 1 tout en bruit et en fureur, votre équipe n'a probablement pas accompli grand-chose de concret. C'est le principe clé des conclusions de Gersick. À la mi-parcours, provoquez un déclic en fixant le cap et en accélérant la cadence. Ayelet Fishbach, dont j'ai évoqué le travail sur les bougies de Hanoukka, précise la chose suivante : si une équipe est impliquée dans son travail, mieux vaut mettre l'accent sur le travail qui reste à faire ; mais si l'implication laisse à désirer, il est préférable d'insister sur les progrès accomplis, même modestes27. Évaluez le degré d'implication de votre équipe, et agissez en conséquence. Au moment où vous déterminez la voie à suivre, gardez aussi à l'esprit que les équipes sont généralement moins ouvertes aux idées et solutions nouvelles une fois dépassée la moitié du temps imparti28. Mais elles sont généralement les plus réceptives aux discours29. Donc faites parler le Dean Smith qui sommeille en vous, expliquez que vous êtes légèrement en retard sur les objectifs, et galvanisez votre équipe.

Phase 3 : Exécution

À ce stade, les membres de votre équipe sont motivés, confiants quant à l'achèvement des objectifs, et généralement capables de travailler ensemble en évitant les frictions. Laissez les choses se faire, tout en veillant à ne pas revenir à la case « tension ». Votre équipe a par exemple pour mission de dessiner un modèle de voiture : les designers s'entendent généralement plutôt bien, mais commencent bientôt à se tirer dans les pattes. Afin de maintenir un niveau de performance optimal, demandez à vos collègues de prendre un peu de recul, de respecter les rôles des uns et des autres, et réaffirmez l'objectif commun auquel tous doivent se conformer. N'excluez pas d'éventuels changements tactiques, mais ne perdez pas de vue que l'exécution est la priorité à ce stade.

Cinq moyens de lutter contre la torpeur de la quarantaine

Brené Brown, essayiste et enseignante à l'université de Houston, propose une merveilleuse définition de la quarantaine. C'est pour elle une période au cours de laquelle « l'univers vous prend par les épaules et vous dit : "Je ne rigole pas, utilise les talents qui t'ont été donnés" ». Puisque nous échouons tous un jour ou l'autre dans le creux de la courbe du bien-être, voici quelques réponses à apporter à l'univers lorsqu'il vous prendra par les épaules au moment où vous ne vous y attendiez pas forcément.

1. Hiérarchisez vos objectifs (la technique Buffett)

Warren Buffett a l'air plutôt sympathique, pour un milliardaire. Il s'est engagé à faire don de sa fortune à une fondation caritative. Il a un train de vie relativement modeste. Et continue à travailler dur du haut de ses 87 ans. Et l'oracle d'Omaha, ainsi qu'on le surnomme, est également de bon conseil en ce qui concerne la crise de la quarantaine.

Selon la légende, Buffett discutait un jour avec son pilote privé. Alors que ce dernier lui faisait part de sa déception de ne pas avoir accompli ce qu'il aurait voulu, Buffett lui prescrivit un protocole de soins en trois étapes.

Dans un premier temps, dit-il, faites une liste de vingt-cinq choses à faire dans le reste de votre vie.

Puis reprenez la liste et entourez cinq de ces choses, celles qui sont vraiment une priorité. Vous aurez alors deux listes : l'une avec vos cinq objectifs premiers, la deuxième avec les vingt suivants.

Enfin, commencez sans tarder à réfléchir à la manière dont vous pouvez accomplir ces cinq objectifs prioritaires. Quant aux vingt autres ? Oubliez-les. Ignorez-les quoi qu'il en coûte. N'y repensez plus jamais, même après accomplissement de votre top 5, ce qui risque de vous prendre un certain temps.

Pour s'extirper de la torpeur, mieux vaut miser sur un nombre limité de choses qui vous tiennent réellement à cœur, plutôt que de multiplier les projets bancals ou inachevés.

2. Développez l'accompagnement de milieu de carrière au sein de votre entreprise

Le tutorat professionnel s'adresse généralement aux nouveaux arrivants, et prend rapidement fin. Mais penser que les employés de longue date sont épanouis et n'ont plus besoin d'être entourés relève de l'illusion.

C'est ce qu'affirme Hannes Schwandt, de l'université de Zurich. Il préconise un accompagnement spécifique pour les employés *tout au long* de leur carrière30. Le bénéfice est double. Il s'agit d'une part d'admettre que cette courbe de bien-être en U nous concerne tous. En parler ouvertement permet de comprendre qu'il est normal d'éprouver ce spleen de milieu de carrière.

D'autre part, les employés plus expérimentés peuvent proposer des stratégies pour gérer cette torpeur et orienter leurs collègues. Que peut-on faire pour réinjecter du sens dans son travail ? Comment nouer des relations sincères et pertinentes au sein de l'entreprise et en dehors ?

3. N'ayez pas peur de la soustraction

Dans l'arithmétique mentale déclenchée par la quarantaine, la soustraction permet parfois d'obtenir de meilleurs résultats que l'addition. En 2008, quatre chercheurs en psychologie sociale se sont inspirés du film *La vie est belle* de Frank Capra pour établir une technique basée sur ce principe31.

Commencez par penser à un événement positif de votre vie, par exemple la naissance d'un enfant, votre mariage, une réussite professionnelle. Puis listez les circonstances qui ont rendu cela possible : une décision *a priori* insignifiante sur le choix d'un restaurant, ou bien telle option que vous avez prise au lycée ou à la fac, ou encore un ami d'ami d'ami qui vous a parlé d'une opportunité professionnelle.

Ensuite, écrivez tout ce qui aurait pu ne jamais se produire. Que se serait-il passé si vous n'étiez pas allé à cette soirée, si vous aviez choisi un autre cours, si vous aviez oublié de boire ce café avec votre cousin ? Essayez d'imaginer ce qu'aurait été votre vie sans cette chaîne événementielle et, plus important, sans les retombées positives qu'elle a eues dans votre vie.

Revenez à l'instant présent et dites-vous que la vie vous a souri. Voyez donc l'heureux hasard qui a fait surgir cette personne ou cette opportunité

dans votre vie. Soupirez d'aise. Acceptez votre bonne fortune. Dites-lui merci. N'oubliez jamais tous ces petits miracles de la vie.

4. Écrivez-vous quelques mots de compassion

Il n'est pas rare d'avoir plus d'empathie pour autrui que pour soi-même. Mais la science de ce qu'on appelle l'« auto-apitoiement » montre que ce biais peut nuire à notre bien-être et entamer notre capacité de résilience32. C'est pourquoi les spécialistes du domaine recommandent des pratiques comme celle qui suit.

Commencez par déterminer un événement au sujet duquel vous nourrissez un sentiment de regret, de honte ou de déception (un licenciement, un échec scolaire, une relation brisée, une situation financière bancale). Détaillez ensuite la manière dont cela vous affecte.

Puis écrivez-vous un mail qui, en deux paragraphes, exprimerait la compassion ou la compréhension. Imaginez ce que pourrait dire quelqu'un qui vous aime. Il serait probablement prompt à vous pardonner. Kristin Neff, professeure à l'université du Texas, suggère d'écrire « en adoptant la perspective d'un ami imaginaire qui vous aimerait inconditionnellement ». Mais joignez l'action à la compassion. Ajoutez quelques phrases portant sur les changements que vous pourriez apporter à votre vie, en expliquant comment cela pourrait rendre l'avenir meilleur. Une lettre empathique est en fait la réciproque de la règle d'or morale : traitez-vous comme autrui vous traiterait.

5. Attendez

Parfois, la meilleure manière d'agir est… de ne pas agir. Oui, cela peut s'apparenter à de la torture, mais ne rien faire est parfois la meilleure solution. Cette torpeur n'a rien d'anormal, et elle finit par se dissiper. En sortir est aussi naturel que de tomber dedans. Dites-vous qu'il s'agit d'un rhume : c'est désagréable, mais il finit par partir, et vous par l'oublier.

5
La fin
Marathons, chocolats et happy ends

> Si vous voulez un happy end, tout dépend du moment où s'arrête votre histoire.
>
> Orson Welles

Aux États-Unis, ils sont chaque année plus d'un demi-million à courir le marathon. Ils s'entraînent pendant des mois, puis un beau dimanche, ils mettent le réveil, enfilent leurs chaussures et parcourent les 42,195 kilomètres règlementaires. Plus de 1 100 épreuves sont organisées chaque année. Ailleurs dans le monde, on en dénombre 3 000, pour un million de participants. Parmi tous ces coureurs d'Amérique et d'ailleurs, beaucoup sont novices en la matière. Selon certaines estimations, environ la moitié des participants à un marathon classique courent pour la première fois en compétition officielle1.

Qu'est-ce qui pousse ces apprentis-coureurs à risquer leurs ménisques et leurs chevilles sur fond de consommation excessive de boissons énergisantes ? Pour Red Hong Yi, établie comme plasticienne en Australie, « le marathon a toujours été un de ces trucs infaisables », m'a-t-elle confié ; alors elle a décidé de « faire une croix sur [s]es weekends et de foncer ». Elle a participé à l'édition 2015 du marathon de Melbourne, son premier, après six mois d'entraînement. Jeremy Medding est diamantaire à Tel Aviv, et a couru son premier marathon en 2005 à New York. Il m'a expliqué qu'« il y a toujours une promesse qu'on se fait », et que le marathon faisait partie des cases qu'il n'avait pas encore cochées. Cindy Bishop, quant à elle

avocate en Floride, indique qu'elle a couru son premier marathon en 2009 « pour changer de vie et [s]e réinventer ». Andy Morozovsky, zoologue reconverti dans le secteur des biotechnologies, a fait le marathon de San Francisco en 2015 alors qu'il n'avait jamais parcouru une telle distance. « Je n'avais pas l'intention de le gagner. Juste d'arriver au bout », m'a-t-il dit. « Je voulais voir ce dont j'étais capable. »

Quatre personnes venues des quatre coins du monde et aux horizons professionnels variés, mais unies dans la quête des 42,195 kilomètres. Qu'ont-ils de commun ?

Red Hong Yi a couru son premier marathon à l'âge de 29 ans. Jeremy Medding, à 39 ans, Cindy Bishop à 49 et Andy Morozovsky à 59.

Tous les quatre font partie d'une catégorie que les chercheurs en psychologie sociale Adam Alter et Hal Hershfield appellent les « âges en 9 », c'est-à-dire des gens qui sont dans la dernière année d'une décennie. Tous, ils se sont lancés dans l'aventure à 29, 39, 49, 59 ans, une aventure qu'ils n'ont pas tentée ou même imaginée à 28, 38, 48, 58 ans. L'achèvement prochain d'une décennie a en quelque sorte bousculé leur manière de penser, réorienté leurs actions. C'est l'effet que produit la fin.

Comme le début et la mi-parcours, la fin gouverne en silence ce que nous faisons et la manière dont nous le faisons. Toute fin – la fin d'une expérience, d'un projet, d'un semestre, de négociations, de phases de vie – structure nos comportements, et ce de quatre façons identifiables. La fin stimule. Elle nous aide à encoder. À faire le tri. Et à tirer des conclusions.

Stimuler : pourquoi l'on accélère (parfois) à l'approche de la ligne d'arrivée

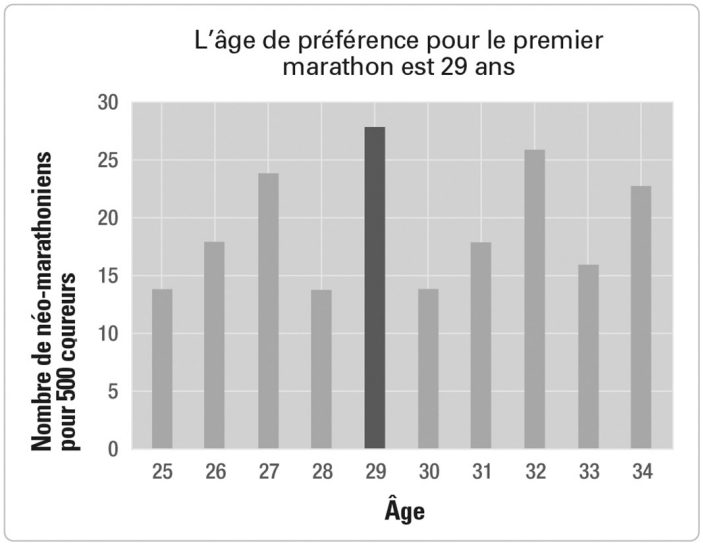
D'un point de vue strictement matériel, la décennie n'est pas une notion signifiante. Aux yeux du biologiste ou du médecin, les différences physiologiques sur un individu donné à l'âge de 39 et 41 ans sont peu nombreuses, et sans doute à peu près identiques à celles identifiables entre 38 et 39 ans. De la même manière, nos conditions d'existence ne changent pas du tout au tout entre un « âge en 9 » et un « âge en 0 ». Nos biographies se déploient d'un épisode à l'autre, semblables aux chapitres d'un roman. Mais l'histoire ne se limite pas aux chiffres ronds. Après tout, il ne vous

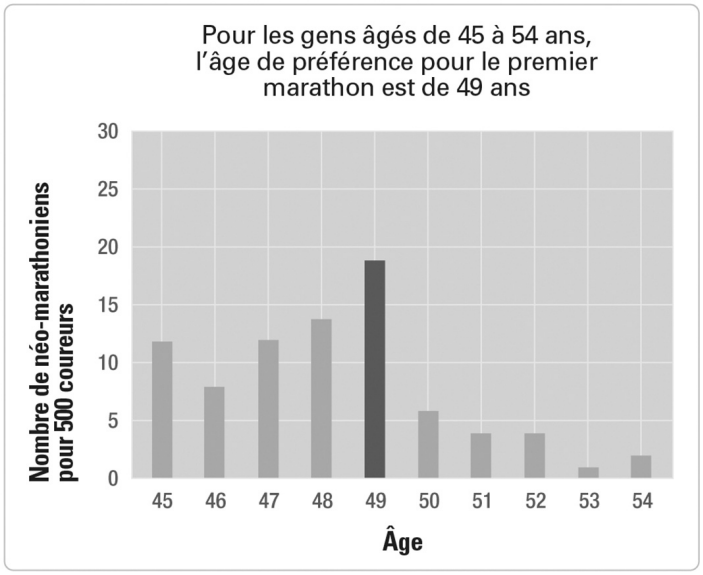
viendrait pas à l'idée de juger un livre en fonction de sa pagination : « J'ai adoré les pages 160 à 170 mais j'ai un peu décroché sur les dix suivantes. » Et pourtant, à l'approche de la borne arbitraire qu'est la fin d'une décennie, quelque chose s'éveille en nous qui joue sur notre comportement.

La preuve par l'exemple. Pour courir un marathon, les participants doivent s'inscrire auprès des organisateurs et renseigner leur âge. Alter et Hershfield ont établi que les « âges en 9 » étaient surreprésentés à hauteur de 48 % parmi les marathoniens débutants. Sur toute l'étendue de la vie, l'âge préférentiel du premier marathon s'établit à 29 ans. On a deux fois plus de chances de courir un marathon à 29 ans qu'à 28 ou 30 ans.

On observe également que le taux de jeunes quadragénaires est peu élevé parmi les néo-marathoniens, mais explose pour les 49 ans. On a deux fois plus de chances de courir un marathon à 49 ans qu'un an plus tard.

Il semble par ailleurs que la décennie finissante fasse presser le pas. Les marathoniens confirmés enregistrent de meilleurs temps à 29 et 39 ans que lors des deux années précédentes2.





Pour Morozovsky, notre marathonien biotechnologiste, l'effet stimulant de la décennie finissante n'a pas de fondement logique. « La nature se fiche pas mal de notre âge. Mais pas les hommes, parce que la vie est courte. On en marque la progression dans le temps pour voir où on en est », m'a-t-il expliqué. « Je voulais relever un défi physique avant d'atteindre les 60 ans. Alors je l'ai fait. » Yi, l'artiste australienne, pense que la présence de cette borne chronologique a fait grimper la motivation. « La trentaine arrivait et j'avais vraiment besoin de faire quelque chose de l'année de mes 29 ans », dit-elle. « Je voulais marquer le coup. »

Mais voir tourner le compteur chronologique n'est pas nécessairement synonyme de saine prise en main. Alter et Hershfield ont également découvert que « le taux de suicide est plus élevé aux "âges en 9" qu'à tout autre âge ». De même, apparemment, pour la propension des hommes à tromper leur femme. Sur le site de rencontres extraconjugales Ashley Madison, pas loin d'un homme sur huit est âgé de 29, 39, 49 ou 59 ans, soit 18 % de plus que ne le voudraient les probabilités.

C'est une quête de sens, pour le meilleur et pour le pire, que semblent déclencher les fins de décennie. Alter et Hershfield nous l'expliquent :

« Parce que l'approche d'une décennie nouvelle représente une charnière essentielle entre les phases de la vie et fonctionne comme un marqueur de progression dans les âges de la vie, et parce que ces transitions engendrent des changements dans l'évaluation de soi, les gens sont plus enclins à

évaluer leur vie au moment où s'achève une décennie qu'à un autre moment. Les âges en 9 sont particulièrement préoccupés par le vieillissement et l'absence de sens, ce qui est lié à une hausse des comportements suggérant une quête de sens ou une crise de sens[3]. »

Voir se profiler le terme nous pousse à l'action dans d'autres domaines. Prenons le football américain. Chaque match dure soixante minutes, soit deux périodes de trente minutes. Sur les dix saisons de la période 2007-2008 à 2016-2017, selon les statistiques fournies par STATS LLC, les équipes ont marqué un total de 119 040 points. 50,7 % de ces points sont marqués en première période et 49,3 % en seconde. Il n'y a pas grande différence, surtout si l'on songe que les équipes qui mènent au score vers la fin du match ne cherchent plus à marquer des points, mais jouent la montre. Si l'on fouille un peu les statistiques et que l'on s'intéresse aux points marqués minute par minute, l'effet stimulant de la fin se dessine. Durant ces dix saisons, les équipes ont marqué environ 3 200 points dans la dernière minute du match, soit plus que dans n'importe quelle autre minute du match. À une exception près : durant la dernière minute de la première période, le chiffre atteint 7 900 points. Durant ces soixante secondes où s'achève la période et où l'équipe qui a la possession du ballon donne le tout pour le tout, le total de points marqués équivaut à plus du double de celui observé pour les autres minutes[4].

Clark Hull, bien que né quarante ans avant la NFL, n'aurait pas été surpris par ces chiffres. Hull est un célèbre psychologue américain du début du XX^{e} siècle, l'une des figures majeures du béhaviorisme. Il pensait que les êtres humains ont un comportement assez semblable à celui de rats dans un labyrinthe. Au début des années 1930, Hull a soumis une hypothèse dite « du gradient de but[5] ». Il a fabriqué une piste de course qu'il a divisée en segments d'égales longueurs. À chaque « ligne d'arrivée », il a placé de la nourriture. Puis il a lâché les rats sur la piste en chronométrant le temps qu'ils mettaient à parcourir chaque segment. Il a constaté que « les animaux traversant un labyrinthe avancent à un rythme de plus en plus rapide à l'approche de l'objectif[6] ». En d'autres termes, plus les rats se rapprochent des victuailles, plus ils courent vite. L'hypothèse du gradient de but formulée par Hull est une des rares théories béhavioristes qui n'ait pas été soumise à la critique de la postérité. Lorsque nous entamons une quête, nous sommes généralement motivés par les progrès accomplis ; lorsqu'elle touche à sa fin, c'est le franchissement du dernier pas qui nous stimule[7].

Le pouvoir incitatif de la fin est une des raisons pour lesquelles les échéances sont souvent, quoique pas toujours, efficaces. L'ONG Kiva en a fait l'expérience. Cet organisme finance des prêts à taux réduit ou zéro pour les micro-entrepreneurs. Avant que leur projet passe en commission, les emprunteurs potentiels doivent renseigner un dossier en ligne, interminable. Beaucoup de candidats commencent à remplir leur dossier mais s'arrêtent en chemin. Afin d'y remédier, Kiva a sollicité l'aide du Common Cents Lab, un laboratoire de recherche en psychologie comportementale. Sa suggestion : imposer une date limite. Donner aux candidats un délai de quelques semaines, clairement défini, pour finir leur dossier. À première vue, l'idée est stupide. Imposer une échéance va disqualifier les personnes qui n'auront pas fini leur dossier dans les temps. Mais Kiva a pu constater que l'envoi d'un message de rappel avec mention d'une date limite permettait d'augmenter de 24 % le nombre de dossiers complets[8]. D'autres études illustrent ce principe. Ainsi, les personnes à qui l'on donne une échéance stricte (un jour et un horaire clairement définis) sont plus enclines à s'inscrire sur la liste des donneurs d'organes que celles dont le choix n'est pas limité dans le temps[9]. Les personnes qui se voient remettre un certificat de donneur valable deux semaines passent à l'acte trois fois plus que celles pourvues d'un certificat similaire mais valable deux mois[10]. Les négociations soumises à échéance ont beaucoup plus de chances d'aboutir à un accord que celles menées sans limitation de temps – et cet accord survient dans l'immense majorité des cas à la fin du temps alloué[11].

Il faut envisager ce phénomène comme le cousin de l'effet nouveau départ : c'est l'effet « sprint final ». Quand approche le terme, on appuie un peu plus fort sur la pédale.

Les conséquences en sont parfois inattendues, voire préjudiciables. Lorsque se profile la ligne d'arrivée, le choix entre plusieurs chemins possibles pour la franchir va parfois ralentir la cadence[12]. Les dates limite, surtout en ce qui concerne les tâches créatives, peuvent couper l'élan et nuire à la créativité[13]. Et le fait de prescrire un délai à un processus de négociations, qu'il s'agisse de contrats de gestion ou d'accords de paix, permet certes d'en accélérer l'issue, même si cela ne conduit pas toujours à des résolutions optimales et pérennes[14].

Mais nous sommes semblables aux rats de Clark Hull, et le doux parfum de la ligne d'arrivée, derrière laquelle attend un morceau de fromage ou une dose de sens, peut nous encourager à presser le pas.

Red Hong Yi, qui a maintenant 31 ans, continue la course à pieds, même si elle n'a pas regoûté aux joies du marathon et ne l'envisage pas pour le moment. « Peut-être pour mes 39 ans », glisse-t-elle.

Encoder : Jimmy, Jim et l'homme vertueux

Le 8 février 1932, Mildred Marie Wilson, originaire de Marion en Indiana, donnait naissance à un petit garçon qui serait son seul enfant. Le père le prénomma James, mais le surnomma bientôt Jimmy. Jimmy eut une enfance heureuse et espiègle. La famille quitta l'Indiana pour s'installer en Californie, où il entra à l'école primaire. Mais quelques années plus tard, sa mère mourut subitement d'un cancer. Son époux démuni confia Jimmy à des parents restés en Indiana. Le reste de son enfance fut paisible, rythmée par les occupations propres aux existences du Midwest : église, sports d'équipe, club de débats. À la sortie du lycée, il partit étudier en Californie, où il attrapa le virus du cinéma. En 1951, à tout juste 20 ans, il abandonnait les études pour se lancer dans une carrière d'acteur.

Et cette histoire ordinaire prit un tour extraordinaire.

Jimmy ne tarda pas à décrocher ses premiers cachets. Il tourna des clips publicitaires, puis pour la télévision. Et l'année de ses 23 ans, l'un des réalisateurs les plus en vue du moment en fit sa tête d'affiche pour l'adaptation d'un roman de John Steinbeck. Le film fut un succès. Jimmy glana une nomination aux Oscars. La même année, il obtint le premier rôle dans un autre film qui deviendra un classique du cinéma. En un clin d'œil, et malgré son jeune âge, il était devenu un monument d'Hollywood. Puis quatre mois avant son trente-cinquième anniversaire, Jimmy, ou James Byron Dean à l'état civil, mourait dans un accident de voiture.

Arrêtons-nous un instant et réfléchissons. Si l'on considère la vie de Jimmy dans son intégralité, est-elle si enviable que cela ? Sur une échelle de 1 à 9, où 1 figure la vie la moins enviable et 9 la vie la plus enviable, quelle note donneriez-vous à son existence ?

Considérons à présent le scénario hypothétique suivant : imaginons que Jimmy ait vécu quelques dizaines d'années de plus, mais sans jamais égaler les succès de ses 20 ans. Il ne finit pas sans-abri ou toxicomane. Sa carrière n'explose pas en plein vol. Mais sa bonne étoile s'est fait la malle. Peut-être

une sitcom ou deux, de petits rôles dans des films de second rang avant de mourir, disons, dans la soixantaine. Quelle note donneriez-vous à sa vie ?

Des chercheurs ont travaillé à partir de scénarios analogues et ont découvert une chose étrange. Les gens tendent à évaluer les vies calquées sur le modèle du premier scénario (une vie courte qui s'achève sur une note ascendante) plus positivement que celles correspondant au second scénario (une vie plus longue s'achevant sur la pente descendante). En termes purement utilitaristes, cette conclusion est surprenante. Après tout, dans notre scénario hypothétique, Jimmy a vécu trente ans de plus ! Et ces années supplémentaires ne sont pas miséreuses : elles sont simplement moins spectaculaires que les premières années. Le degré *cumulé* de positivité observable dans la version longue de sa vie (qui inclut donc toujours les années de gloire) est plus élevé, c'est indiscutable.

« La suggestion consistant à affirmer qu'additionner des années relativement plaisantes à une vie très positive n'augmente pas, mais fait baisser la perception de qualité de vie, est contre-intuitive », écrivent les chercheurs en sciences sociales Ed Diener, Derrick Wirtz et Shigehiro Oishi. « Nous appelons cela l'effet James Dean, parce qu'une vie courte mais intense, telle que la vie bien remplie de l'acteur James Dean, est perçue très positivement15. »

L'effet James Dean est un autre exemple de la manière dont la fin biaise notre perception. Elle nous aide à encoder, c'est-à-dire à évaluer et étiqueter, des expériences globales. Peut-être avez-vous entendu parler de la « règle pic-fin ». Formulée au début des années 1990 par Daniel Kahneman et ses collègues, dont Don Redelmeier et Barbara Fredrickson, à partir d'études menées sur « l'expérience du patient » durant les coloscopies et autres choses déplaisantes, cette règle veut que le souvenir d'un événement soit essentiellement associé à son épisode le plus intense (le pic) et à son issue (la fin)16. Donc une coloscopie relativement brève qui s'achèverait dans la douleur donnera lieu à un souvenir plus négatif qu'une coloscopie relativement longue qui terminerait de manière moins déplaisante, même si prise dans sa totalité, elle aura infligé une quantité supérieure de douleur17. Nous ne prenons pas en compte la durée de l'expérience, ce que Kahneman appelle l'« omission de la durée », et amplifions ce qui se passe à la fin18.

Le pouvoir d'encodage de la fin structure nos jugements et les décisions qu'ils induisent. Plusieurs études montrent ainsi que nous évaluons souvent la qualité d'un repas, d'un film, d'un séjour non pas sur l'intégralité de

l'expérience, mais sur certaines séquences choisies, au premier rang desquelles la fin[19]. Lorsqu'on donne son avis, que ce soit dans une conversation informelle ou sur TripAdvisor, le gros de l'information transmise concerne la manière dont l'expérience s'est conclue. (Jetez donc un œil aux commentaires laissés sur Yelp à propos des restaurants, vous remarquerez qu'ils sont nombreux à raconter comment le repas s'achève : un cadeau de départ inattendu, une erreur dans l'addition, un manteau oublié rapporté jusque dans la rue par un serveur.) Le dénouement pèse également davantage sur les choix que l'on fait pour l'avenir. Durant la campagne présidentielle, les Américains déclarent aux sondeurs vouloir fonder leur opinion sur l'intégralité du mandat présidentiel qui s'apprête à expirer, soit quatre années. Mais les études montrent que les électeurs se décident en fonction de la conjoncture économique de l'année électorale, c'est-à-dire l'issue de la séquence quadriennale, et non sa totalité. Cette « heuristique de la fin », affirment les politologues, mène à un « vote myope » et, peut-être, à une politique myope[20].

Les effets d'encodage sont particulièrement visibles dans le champ du jugement moral. Trois chercheurs de Yale ont mis sur pied une expérience à partir de la biographie d'un personnage de fiction baptisé Jim, dont ils ont imaginé des versions différentes. Chef d'entreprise, Jim sert de support à des trajectoires existentielles variables. Dans certains cas, il est un sale type qui sous-paye ses employés, ne verse pas ses cotisations patronales et ne donne pas un centime aux bonnes œuvres. Et ce pendant trente ans. Mais à la fin de sa carrière, alors qu'approche la retraite, il découvre la générosité. Il augmente les salaires, redistribue les bénéfices, et « commence à verser de grosses sommes d'argent à diverses organisations caritatives locales ». Il meurt d'une crise cardiaque six mois plus tard. Dans un autre scénario, Jim suit la trajectoire inverse. Durant plusieurs décennies, c'est un patron aimable et généreux, qui fait « passer le bien-être de ses employés avant ses intérêts propres ». Mais comme vient l'heure de la retraite, « il opère un revirement total dans son comportement ». Il baisse les salaires, confisque les bénéfices, coupe court à la philanthropie. Il meurt d'une crise cardiaque six mois plus tard[21].

Les chercheurs ont donné à la moitié des participants la biographie où Jim découvre la vertu sur le tard, et à l'autre moitié, la version où il se transforme en grippe-sou. Les deux groupes devaient évaluer la moralité de Jim. Au cours des multiples sessions de l'étude, les participants ont

essentiellement fait porter leur jugement sur la manière dont Jim s'était comporté à la *fin* de sa vie. D'après leur évaluation, une vie de trente-neuf ans de mauvaises actions et six mois de vertu arrive à égalité avec une vie faite de trente-neuf ans de vertu et six mois de mauvaises actions. « Les gens sont prêts à fermer les yeux sur une période relativement longue manifestant un certain type de comportement au profit d'une période relativement courte manifestant un autre type de comportement, pour la seule raison que cette dernière est située à la fin de la vie22. » Ce « biais de fin de vie », ainsi que l'appellent les chercheurs, est révélateur d'une croyance selon laquelle les gens dévoilent leur véritable nature à la fin de leur vie, même si leur mort est inattendue et que le gros de leur existence véhicule une image sensiblement différente.

L'issue nous aide à encoder, c'est-à-dire à référencer, à évaluer, à mémoriser les expériences. Mais, ce faisant, elle peut altérer notre perception et brouiller le tableau d'ensemble. Des quatre biais qu'exerce la fin sur notre comportement, l'encodage est celle dont nous devons nous méfier le plus.

Faire le tri : ce n'est pas la quantité qui compte – surtout vers la fin

La vie n'est pas toujours une tragédie, mais elle se déploie souvent en trois actes. Acte 1 : le top départ. Au passage de l'enfance à l'âge adulte, on est impatient de faire sa place dans le monde. Acte 2 : la dure réalité. On s'efforce de gagner sa vie, on rencontre l'âme sœur, on fonde une famille. Trois pas en avant, un pas en arrière, les victoires se mêlent aux déceptions. Acte 3 : une issue aux sentiments mêlés. On aura quelques réussites à son actif. On pourra compter sur les gens qui nous aiment. Mais le dénouement est proche, le rideau va tomber.

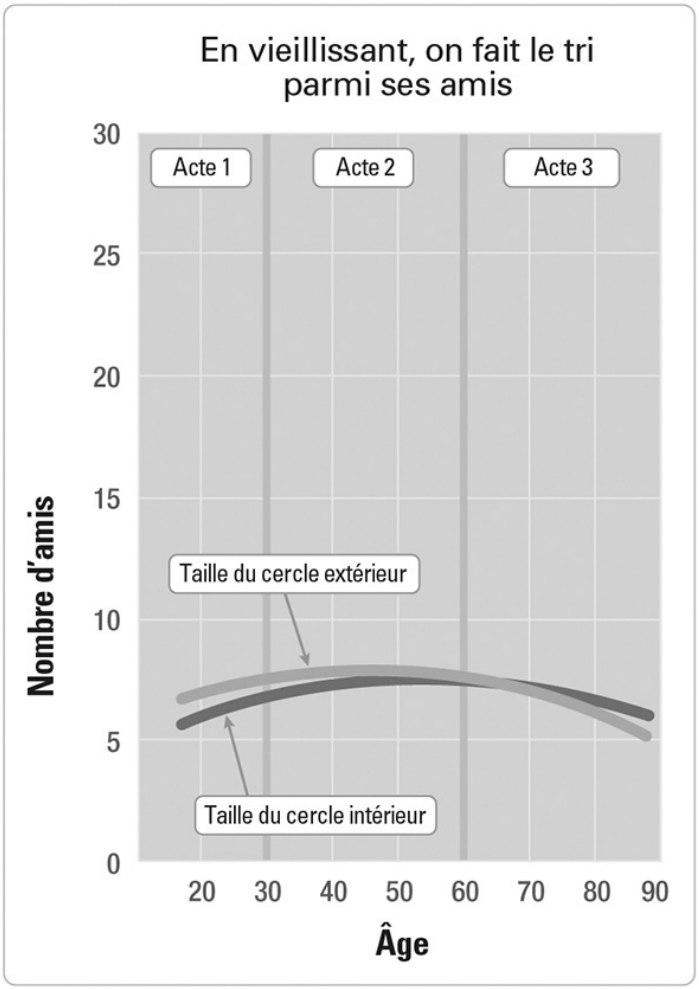
Les autres protagonistes – les amis, la famille – vont et viennent tout au long de la pièce. Mais le temps qu'ils passent sur scène diffère d'un acte à l'autre, ainsi que le démontrent Tammy English de l'université Washington de Saint-Louis et Laura Carstensen de l'université de Stanford. Les deux chercheuses ont examiné dix ans de données sur des personnes âgées de 18 à 93 ans en vue de déterminer comment leur réseau de sociabilité évoluait

au cours des trois actes de la vie. (Les chercheuses n'ont pas recours au découpage en trois actes. Je me permets d'amener cette notion pour mettre le projecteur sur un point spécifique.) Comme vous le constatez sur le graphique, à partir de 60 ans, le nombre d'amitiés chute et le réseau de sociabilité se resserre.

L'explication est simple. En quittant le monde du travail, on perd le contact avec les amis fréquentés autrefois quotidiennement. Les enfants quittent le foyer, entament leur acte 2, on les voit moins, ils nous manquent. À l'approche des 60 ou 70 ans, les amis commencent à mourir. Les statistiques confirment ce que nous suspections : l'acte 3 est tragique. L'âge peut être synonyme de solitude et d'isolement. C'est une bien triste histoire.

Mais ce n’est pas une histoire vraie.

Certes, les personnes âgées ont une sociabilité moins fournie que dans leur jeunesse. Mais ce n’est pas dû à une solitude ou un isolement subis. La raison est autre. C’est un *choix*. En vieillissant, conscients de l’approche de la fin, nous *faisons le tri* parmi nos amis.



English et Carstensen ont demandé à un certain nombre de gens de figurer leur réseau de sociabilité en se plaçant au centre de trois cercles concentriques. Sur le cercle intérieur, ils devaient placer les personnes dont ils se sentaient proches au point qu’« il serait difficile d’imaginer [leur] vie sans eux ». Sur le cercle intermédiaire, les gens importants, mais moins proches que ceux du premier cercle. Et sur le cercle extérieur, les gens dont

les sondés se sentaient moins proches que ceux du cercle intermédiaire. Jetez un œil aux courbes représentant l'évolution dans le temps des cercles intérieur et extérieur.

Peu après la soixantaine, le cercle externe commence à rétrécir, mais le cercle interne ne bouge pas. Puis au cours de la soixantaine, le nombre de gens du cercle intérieur dépasse celui du cercle extérieur.

« À mesure que les participants vieillissent, on observe un déclin du nombre de sociabilités périphériques […] mais une grande stabilité des sociabilités proches dans la fin de la vie », notent English et Carstensen. Mais attention, les amis qui appartiennent aux cercles extérieur et intermédiaire ne s'éclipsent pas discrètement dans l'acte 3. « Ils sont activement éliminés », affirment les chercheuses. Si les personnes âgées ont moins d'amis, ce n'est pas dû aux circonstances : c'est parce qu'elles ont entamé un processus d'« émondage actif, c'est-à-dire qu'elles suppriment les sociabilités périphériques dont les interactions sont émotionnellement moins signifiantes23 ».

Carstensen a commencé à développer cette idée en 1999, année où elle publie (en collaboration avec deux de ses étudiants) un article intitulé « Taking Time Seriously » (« Prendre le temps au sérieux »). « À mesure qu'on avance dans la vie », écrit-elle, « on prend de plus en plus conscience que le temps est, en quelque sorte, "compté". Multiplier les contacts sociaux semble superficiel, voire trivial, tandis que les liens avec les relations proches ne cessent de s'approfondir. Il est de plus en plus important de faire le "bon" choix, et de ne pas perdre de temps à investir dans des relations dont la rentabilité est de plus en plus hypothétique24. »

C'est ce que Carstensen appelle la « sélectivité socio-émotionnelle ». Elle explique que notre idée du temps structure l'orientation de nos existences et détermine nos objectifs. Lorsque notre horizon temporel est extensif et ouvert, comme dans les actes 1 et 2, nous sommes tournés vers l'avenir et poursuivons des « objectifs liés à la connaissance ». Nous bâtissons un réseau large et lâche, dans l'espoir de recueillir des informations et nouer des relations susceptibles de nous aider dans le futur. Mais au moment où le futur occupe moins de place que le passé, la perspective change. L'idée voudrait que les personnes âgées soient nostalgiques du passé, mais les travaux de Carstensen révèlent tout autre chose. « La principale différence quant à l'orientation dans le temps selon les âges ne concerne pas le passé mais le présent », écrit-elle25.

Lorsque le temps est contraint et son horizon limité, comme à l'acte 3, on se tourne vers l'instant présent. Nous courons après autre chose : la satisfaction émotionnelle, une revalorisation existentielle, un sens profond. Et ces objectifs amendés nous rendent « hautement sélectifs dans le choix des sociabilités », et enclins à « opérer un affûtage systématique de [nos] réseaux de sociabilité ». On fait le tri. On oublie les personnes dont on n'a pas besoin. On choisit de passer les années qui nous restent dans un cercle restreint, resserré et peuplé de gens qui satisfont des besoins plus élevés26.

Par ailleurs, le déclencheur de cette opération de tri n'est pas le vieillissement en soi, note Carstensen, mais la fin. Aussi cette dernière peut-elle prendre différentes formes. En comparant des élèves de terminale et des étudiants de première année d'université, elle a ainsi établi que les futurs ex-lycéens opéraient le même genre de tri social que leurs grands-parents septuagénaires. Avant de changer de travail ou de déménager, on fait le tri dans son réseau immédiat, parce que le temps est compté. Les transitions politiques produisent aussi cet effet. Selon une étude menée sur les habitants de Hong Kong quatre mois avant la rétrocession du territoire à la République populaire de Chine en 1997, les sondés ont restreint leurs cercles d'amis, tous âges confondus.

La réciproque est vraie, et tout aussi fascinante : *étendre* l'horizon temporel des gens les conduit à *arrêter* le processus de tri. Carstensen a mené une expérience dans laquelle elle a demandé aux gens « d'imaginer qu'ils venaient de recevoir un coup de téléphone de leur docteur les informant qu'une découverte médicale leur permettrait probablement de vivre vingt ans de plus ». Dans ces conditions, les personnes âgées ne sont pas plus disposées que leurs cadets à élaguer leur réseau de sociabilité27.

Mais dès que la fin devient inévitable, c'est-à-dire à chaque fois que nous entrons dans l'acte 3, nous rayons d'un trait tout le superflu. Nous faisons le tri bien avant que ne tombe le rideau.

Tirer des conclusions : bonne nouvelle, mauvaise nouvelle et happy end

« J'ai une bonne et une mauvaise nouvelle. »

Parent, médecin, auteur en retard sur la livraison, nous avons tous déjà prononcé cette phrase. Lorsque le message à transmettre est mi-positif, mi-négatif, il est usuel d'entamer la discussion par cette approche à double visage.

Mais quelle partie du message faut-il délivrer en premier ? La bonne nouvelle avant la mauvaise ? Ou bien faut-il rattraper la mauvaise avec la bonne ?

Je me retrouve personnellement souvent en situation d'émettre un message ambivalent, en tout cas plus souvent qu'il ne le faudrait ou que je ne le voudrais. J'ai toujours commencé par la bonne nouvelle. Mon instinct me dictait de disposer un petit matelas de réconfort pour mieux amortir le coup de massue qui lui succéderait.

Hélas, mon instinct était trompeur.

Pour comprendre pourquoi, changeons de perspective et adoptons la vôtre. Supposons que vous soyez le *destinataire* de ce genre de message, et qu'après avoir énoncé la formule « j'ai une bonne et une mauvaise nouvelle », je vous demande : « laquelle en premier ? »

Prenez le temps d'y réfléchir.

Selon toute probabilité, vous choisirez d'entendre la mauvaise en premier. Plusieurs études de ces dernières décennies montrent qu'environ quatre personnes sur cinq « préfèrent commencer avec une perte ou une issue négative pour finir sur un gain ou une issue positive, plutôt que l'inverse[28] ». La préférence est claire, que ce soit pour le patient qui attend ses résultats ou pour l'étudiant qui passe un oral : la mauvaise en premier, la bonne à la fin.

Mais en position d'émetteur, nous optons souvent pour la solution inverse. Le jugement sévère qu'il faut prononcer nous met mal à l'aise, aussi préfère-t-on y aller en douceur et témoigner de nos intentions bienveillantes en offrant quelques cuillerées de miel avant d'administrer la potion amère. Alors oui, nous savons que *nous* préférons avoir la mauvaise nouvelle en premier. Mais d'une certaine manière, nous ne concevons pas que la personne assise de l'autre côté du bureau, qui grimace en vous entendant dérouler votre déclaration d'ambivalence, puisse éprouver la même chose. Elle préférerait en finir de suite avec les contrariétés et rester sur une note plus encourageante. Deux chercheurs qui ont travaillé sur la question l'affirment : « Nos résultats suggèrent que les médecins, les professeurs, les conjoints […] sont de piètres messagers lorsqu'il s'agit de

donner une bonne et une mauvaise nouvelle, car à cet instant, ils oublient la manière dont eux voudraient entendre la nouvelle lorsqu'ils sont le patient, l'étudiant, l'autre conjoint29. »

Ces maladresses – mes maladresses – sont dues au fait qu'on ignore trop souvent ce principe fondamental : quand le choix lui est donné, l'être humain préfère une fin qui marque un progrès. De nombreuses études attestent de cette préférence apparemment innée pour le happy end30. Nous avons un net penchant pour les séquences événementielles qui sont ascendantes plutôt que descendantes, qui vont vers le mieux plutôt que vers le pire, qui nous tirent vers le haut plutôt que vers le bas. Et la connaissance de cette inclination permet de mieux se connaître et d'améliorer nos interactions avec autrui.

Ed O'Brien et Phoebe Ellsworth, chercheurs en psychologie sociale à l'université du Michigan, ont démontré en quoi la notion de fin structure le jugement des gens. Munis d'un grand sachet de chocolats, ils se sont rendus sur le campus d'Ann Arbor, où ils ont dressé une table. Ils ont expliqué aux étudiants qu'ils testaient de nouveaux chocolats fabriqués avec des ingrédients locaux.

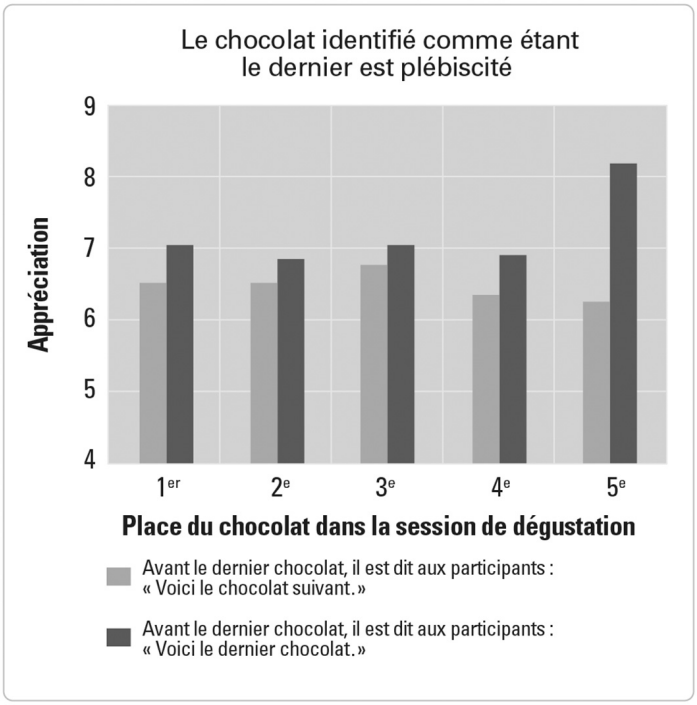
Un assistant de recherche, qui ignorait l'hypothèse de départ des chercheurs, demandait à un volontaire de goûter un chocolat puis de l'évaluer sur une échelle de 0 à 10.

L'assistant disait alors « Voici le chocolat suivant », et donnait un autre chocolat pour évaluation. Et de même pour encore trois chocolats, soit un total de cinq unités. (Les goûteurs ignoraient quant à eux le nombre total de chocolats qu'ils auraient à tester.)

Toute l'expérience se jouait juste avant le cinquième chocolat. À la moitié des volontaires, l'assistant disait « Voici le chocolat suivant. » Et à l'autre moitié : « Voici le dernier chocolat. »

Les personnes conscientes que le cinquième chocolat serait le dernier, c'est-à-dire que la dégustation touchait à sa fin, ont attribué une bien meilleure note moyenne à ce chocolat que les personnes à qui il était présenté comme le suivant de la série. Les goûteurs du « dernier » chocolat lui ont attribué une note significativement plus élevée qu'à tous les autres chocolats qu'ils avaient testés. Ils sont 64 % à avoir élu ce chocolat numéro 5 comme le meilleur, contre 22 % dans le groupe du chocolat « suivant ». « Les participants qui savent qu'ils mangent leur dernier chocolat l'apprécient davantage, le préfèrent aux autres chocolats, et

évaluent l'expérience de dégustation prise dans sa globalité plus positivement que les participants qui pensaient simplement manger un chocolat supplémentaire31. »



Les scénaristes connaissent toute l'importance de ce principe d'élévation finale, mais savent aussi que les meilleures fins ne sont pas toujours des happy ends au sens traditionnel du terme. Souvent, comme le dernier chocolat, la fin laisse un petit goût amer. « Un happy end, tout le monde sait faire », affirme le célèbre scénariste Robert McKee. « Il suffit de donner aux personnages tout ce qu'ils veulent. L'artiste, lui, nous donne l'émotion promise […] mais doublée d'une révélation inattendue32. » Souvent, il s'agit du personnage principal qui va découvrir une vérité émotionnelle complexe. John August, qui a notamment signé le scénario de *Charlie et la chocolaterie*, explique que ce genre de fin particulièrement sophistiqué, riche d'enseignements, est la marque de fabrique des films du studio Pixar tels que *Là-haut*, *Cars* ou encore la trilogie *Toy Story*.

Dans tous les films Pixar, on voit le personnage principal atteindre son objectif au moment même où il comprend que ce n'est pas ce dont il a

besoin. Il renonce alors à son désir (une maison, la Piston Cup, Andy) au profit d'un besoin (un compagnon, de vrais amis, la vie en communauté)33. Cette complexité émotionnelle est le fondement de la plupart des fins instructives.

Hal Harshfield, l'un des chercheurs qui s'est intéressé aux âges en 9, et Laura Carstensen se sont associés à deux autres universitaires pour explorer le mécanisme qui donne un sens à la fin. Dans le cadre d'une de leurs études, les chercheurs ont sondé l'état d'esprit d'étudiants de dernière année à Stanford le jour de la cérémonie de remise des diplômes. À un groupe, ils ont donné les instructions suivantes : « À la lumière de l'expérience présente, évaluez le degré auquel vous ressentez les émotions suivantes », détaillées dans une liste de dix-neuf items. Pour l'autre groupe, ils ont enrichi les instructions d'une phrase de nature à souligner le fait que quelque chose s'achevait : « Aujourd'hui est le dernier jour de votre vie d'étudiant à Stanford. À la lumière de cette idée, évaluez le degré auquel vous ressentez les émotions suivantes34. »

Quel est le sens spécifique de la fin ? À l'origine de ce phénomène, concluent les chercheurs, est l'une des émotions humaines les plus complexes qui soit : le pathos, un mélange de joie et de tristesse. Pour les diplômés de Stanford comme pour chacun d'entre nous, les plus belles fins sont pathétiques, parce que le pathos est porteur de sens. Une des raisons pour lesquelles nous ne prêtons pas attention au pathos est qu'il opère selon une algèbre émotionnelle inversée. Ajouter une petite dose de tristesse à un moment globalement heureux contribue à l'élévation et non à la diminution. « Le pathos, écrivent les chercheurs, semble être propre à l'expérience de la fin. » Les meilleures fins ne se contentent pas du bonheur. Elles donnent lieu à une chose plus intense encore : une révélation inattendue, un éclair de transcendance, l'idée de combler un besoin en abandonnant ses désirs.

La fin agit sur notre comportement et influence notre jugement, ce qui est une bonne et une mauvaise nouvelle. Je vous donne la mauvaise en premier, bien sûr. La fin permet l'encodage de l'expérience, mais biaise parfois le souvenir et brouille la perception, car elle exacerbe l'issue au détriment de la totalité.

Mais la fin est également un vecteur de positivité. Elle aide à atteindre ses objectifs. Elle permet de faire le tri dans sa vie et de supprimer le superflu. Et elle a un pouvoir instructif, induit non par la quête du bonheur,

mais par le pouvoir ambivalent du pathos. Le terme, la conclusion, l'aboutissement révèlent quelque chose d'essentiel sur la condition humaine : au final, c'est après le sens que nous courons.

Boîte à outils du voleur de temps

Lisez les dernières lignes

« Cette année-là, à la fin de l'été, nous habitions une maison, dans un village qui, par-delà la rivière et la plaine, donnait sur les montagnes. »

Votre œil de lecteur averti aura peut-être reconnu cette phrase, qui ouvre *L'Adieu aux armes* d'Ernest Hemingway. Les mots qui ouvrent un roman ont la lourde tâche d'hameçonner le lecteur pour l'attirer dans ses filets. Fruits d'une longue réflexion, ils restent gravés dans la mémoire.

Mais qu'en est-il de la fin ? Les ultimes mots d'un roman sont tout aussi importants et méritent pareille considération. Les dernières lignes sont riches de sens et aident à l'encodage. Elles font la synthèse et résolvent une question, laissent l'histoire résonner dans la tête du lecteur. Hemingway disait qu'il a réécrit la fin de *L'Adieu aux armes* pas moins de trente-neuf fois.

Un bon moyen d'apprécier le pouvoir des fins et d'améliorer vos capacités à en créer : prenez quelques romans que vous affectionnez particulièrement dans votre bibliothèque et allez directement à la fin. Lisez la dernière phrase. Lisez-la encore. Méditez-la. Mémorisez-la, peut-être.

En guise d'apéritif, voici quelques-unes de mes préférées :

> « Dehors, les yeux des animaux allaient du cochon à l'homme et de l'homme au cochon, et de nouveau du cochon à l'homme ; mais déjà il était impossible de dire lequel était lequel. »
>
> *La Ferme des animaux*,
> George Orwell (trad. Jean Queval, Gallimard).

> « "C'est pas juste ! C'est pas juste !" hurlait Mme Hutchinson. Et ce fut l'assaut. »
>
> *La Loterie*, Shirley Jackson
> (trad. Dominique Mols, Libraire des Champs-Élysées).

« Car il savait maintenant ce que savait Shalimar : que si l'on s'abandonne à l'air, on peut le *chevaucher*. »

Le Chant de Salomon, Toni Morrison
(trad. Jean Guiloineau, Christian Bourgois).

« Je finis momentanément par sombrer dans un sommeil paisible, loin de ce monde, loin de tout. »
Chroniques de l'oiseau à ressort, Haruki Murakami
(trad. Corinne Atlan et Karine Chesneau, Seuil).

« C'est ainsi que nous avançons, barques à contre-courant, sans cesse ramenés vers le passé. »
Gatsby le magnifique, Francis Scott Fitzgerald
(trad. Philippe Jaworski, Gallimard).

Et quid de la dernière phrase de *L'Adieu aux armes*, celle pour laquelle a finalement opté Hemingway ? « Au bout d'un instant, je sortis et je quittai l'hôpital. Et je rentrai à l'hôtel, sous la pluie. » (trad. Maurice-Edgar Coindreau, Gallimard).

Quand quitter son travail ?

Une question qui commence par *quand* implique généralement que l'on mette un terme à quelque chose. Par exemple, un travail dans lequel on ne s'épanouit pas. C'est un vrai pari, et tout le monde ne s'y risque pas. Voici en tout cas cinq questions qui vous aideront à peser le pour et le contre. Si vous répondez par la négative à au moins deux d'entre elles, il est peut-être temps d'envisager un départ.

1. Voulez-vous toujours occuper ce poste à son prochain anniversaire ?

Les statistiques veulent que le jour préférentiel pour démissionner soit le premier anniversaire de la date à laquelle on est entré en poste. Le deuxième moment le plus probable ? Le deuxième anniversaire. Le troisième moment ? Le troisième anniversaire35. Vous aurez compris par vous-même. Si vous répugnez à l'idée d'être toujours en poste à la date fatidique, commencez à chercher ailleurs. Vous serez prêt lorsque le jour viendra.

2. Votre travail actuel vous offre-t-il challenge et autonomie ?

Tout travail épanouissant pousse à donner le meilleur de soi-même, mais dans un cadre de contraintes qui ne soit pas imposé de l'extérieur. Les postes à haut niveau d'exigence épuisent nerveusement quand ces

conditions d'autonomie ne sont pas remplies. À l'inverse, les postes qui garantissent une forme de liberté mais sont dépourvus de challenge lassent vite. (Et les postes à fortes contraintes et à bas niveau d'exigence sont de la pire espèce.) Si votre travail ne remplit pas ces critères de challenge et d'autonomie, et qu'il n'y a rien que vous puissiez faire pour changer les choses, alors songez à d'autres horizons.

3. Votre patron vous permet-il de donner le meilleur de vous-même ?

Robert Sutton, qui enseigne à l'école de commerce de Stanford, explique les qualités dont doit être pourvu votre employeur dans son excellent ouvrage *Petit chef ou vrai patron ?*. Si votre boss vous soutient, assume ses décisions au lieu d'en faire retomber la responsabilité sur les autres, préfère l'humour aux accès de colère, alors vous êtes bien loti36. Si votre patron correspond plutôt au profil inverse, fuyez !

4. Avez-vous loupé la fenêtre d'augmentation ?

L'un des meilleurs moyens de gonfler son salaire est de changer d'employeur. Et le meilleur moment pour le faire est généralement trois à cinq ans après être entré dans la boîte. ADP, entreprise de management en ressources humaines, indique que ce créneau est le moment idéal pour gagner plus37. Moins de trois ans, et vous n'avez pas le temps de suffisamment développer vos compétences. Plus de cinq ans, et vous commencez à grimper les échelons de votre entreprise, ce qui ne facilite pas les envies de départ.

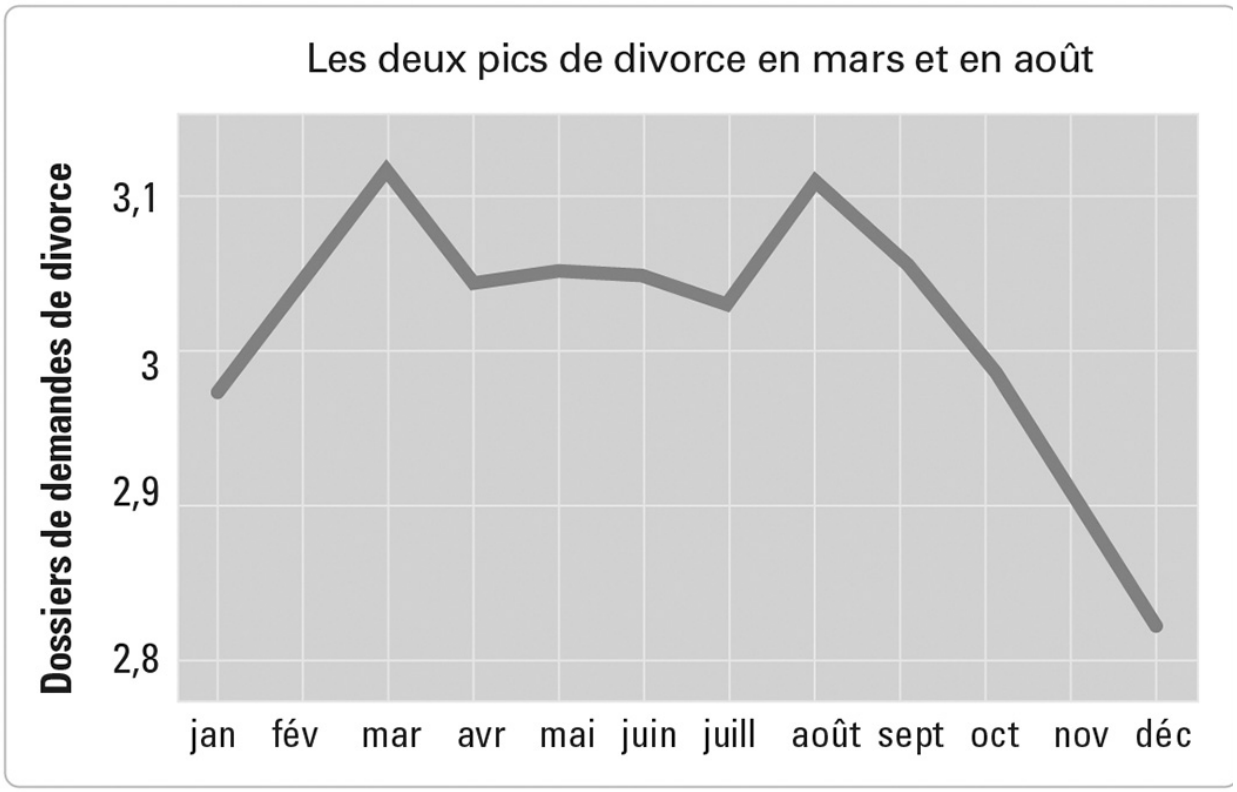
5. Votre travail quotidien est-il en adéquation avec vos objectifs à plus long terme ?

Le monde de la recherche s'accorde sur ce point : lorsque vos objectifs personnels s'alignent sur ceux de l'entreprise, vous êtes plus heureux et plus productif38. Prenez donc un moment pour définir les deux ou trois objectifs majeurs de vos cinq à dix prochaines années. Si votre employeur actuel peut vous aider à les atteindre, tant mieux. Sinon, il faudra songer à le quitter.

Quand mettre fin à son mariage ?

Un divorce est trop intime, la documentation trop ténue, les circonstances trop diverses pour que l'on puisse y apporter une réponse définitive. Mais il existe un faisceau d'indices pour deviner le moment auquel votre conjoint(e) pourrait passer à l'acte.

Julie Brines et Brian Serafini ont dépouillé un corpus de quatorze années de procédures de divorce engagées dans l'État de Washington et ont décelé un rythme saisonnier bien particulier. Les procédures sont plus nombreuses en mars et en août. Ce schéma, représenté en un graphique qui évoque le sigle de Batman, a été retrouvé dans quatre autres États[39] :



Les raisons de ces pics biannuels ne sont pas clairement définies. Mais Brines et ses collègues émettent l'hypothèse que ce double pic pourrait être causé par les rituels domestiques et les calendriers de famille. « La saison haute pour les avocats en droit du divorce correspond aux mois de janvier et

février, c'est-à-dire le moment où les vacances s'achèvent et que les gens peuvent enfin arrêter de feindre le bonheur », nous apprend le *Bloomberg Businessweek*40. Les couples choisissent souvent de donner une dernière chance à leur mariage pour Noël. Mais dès que se dissipe l'illusion des fêtes, ils appellent leur avocat. Comme les divorces sans consentement mutuel prennent du temps, les papiers ne sont pas signés avant quatre à six semaines, ce qui explique le pic de mars. C'est le même principe pour la fin de l'année scolaire. Les parents ont tenu le coup pour les enfants. Mais en juin et en juillet, ils prennent rendez-vous chez l'avocat, ce qui donne lieu au pic d'août. Un homme (une femme) averti(e) en vaut deux.

Quatre domaines où appliquer le concept de happy end

Vous connaissez à présent le potentiel des ultimes instants. Vous savez également que vous pouvez les rendre mémorables et leur donner du sens. Soyez l'auteur, l'acteur de vos happy ends ! Quelques domaines d'application :

La journée de travail

Lorsque s'achève la journée, on ne pense souvent qu'à partir du bureau pour aller chercher les enfants, rentrer faire à dîner, ou se ruer vers le bar le plus proche. Mais avant de prendre la fuite, écoutons les conseils de la science : l'idéal est de réserver les cinq dernières minutes pour de menues actions qui rendront la journée productive et satisfaisante. Commencez par prendre deux ou trois minutes pour faire le point sur vos réalisations du jour. Le sentiment d'avoir avancé est le meilleur moteur possible au travail41. Mais sans ce petit bilan final, les avancées sont parfois invisibles à l'œil nu. Terminer sa journée en écrivant ce qui a été fait permet d'encoder positivement l'ensemble de la journée. (Je peux en témoigner : voilà quatre ans que je m'y suis mis et parle d'expérience. Les bons jours, l'exercice donne un sentiment de complétude ; les mauvais jours, je réalise souvent que j'ai fait plus de choses que je ne pensais.)

Prenez maintenant deux ou trois minutes pour esquisser l'architecture de la journée suivante. Cela vous aidera à refermer votre journée et à ouvrir celle du lendemain.

Bonus : si vous avez encore une minute, envoyez à quelqu'un – n'importe qui – un mail de remerciements. J'ai mentionné au chapitre 2 que la gratitude a des pouvoirs réparateurs. C'est également un bon moyen de terminer sur une note ascendante.

Le semestre ou l'année scolaire

À l'approche des vacances, beaucoup d'étudiants poussent un grand ouf de soulagement. Mais avec un peu de réflexion et d'organisation, il est également possible d'en faire une expérience enrichissante pour la suite. Les enseignants avisés se servent de ces fins d'années comme vecteurs de sens. Anthony Gonzales, qui enseigne l'économie dans un lycée de la banlieue de Chicago, demande à ses étudiants de s'écrire une lettre, qu'il leur envoie par mail cinq ans plus tard. « Ils y mettent les leçons qu'ils ont tirées de leurs années au lycée, des hypothèses de carrière, de salaire, les aventures qu'ils aimeraient vivre, les cours de la bourse, ce genre de choses. C'est un bel outil d'introspection. » Et un bon moyen pour Gonzales de reprendre contact avec eux quand, du haut de leurs 23 ans, le lycée ne sera plus qu'un lointain souvenir.

Vanessa Brady est professeure de chant à Des Moines, dans l'Iowa. Le dernier jour de l'année, son mari Justin la rejoint muni d'une plaque de cuisson pour une pancake-party de fin d'année.

À la fin du semestre, Alecia Jioeva, qui enseigne à l'université d'État Lomonossov de Moscou, emmène ses élèves dans un petit restaurant où ils trinquent à la santé des uns et des autres.

Au début de l'année scolaire, Beth Pandolpho, qui enseigne les langues et les arts à la West Windsor-Plainsboro High School dans le New Jersey, demande à ses élèves d'inscrire six mots sur des post-its qu'elle accroche ensuite au mur. À la fin de l'année, les élèves écrivent un autre post-it avec six mots. Ils lisent le précédent à voix haute, puis lisent le nouveau. « Pour moi, explique l'enseignante, c'est un peu comme si on refermait le cercle du temps. »

Les vacances

La manière dont s'achèvent des vacances structure le récit qu'on fera plus tard de cette expérience. Ainsi que l'explique Elisabeth Dunn, chercheuse en psychologie à l'université de Colombie britannique au Canada, dans les

colonnes du magazine *New York* : « La toute fin d'une expérience semble affecter de façon disproportionnée le souvenir que nous en formons », ce qui signifie que « marquer le coup le dernier jour des vacances avec une ascension en montgolfière ou autre peut […] être une bonne stratégie pour maximiser la réminiscence42. » Lorsque vous organiserez vos prochaines vacances, ne gardez pas toutes les bonnes choses pour la fin. Mais sachez que vous en profiterez davantage, à la fois sur le moment et rétrospectivement, si vous préparez consciemment une expérience finale forte en émotions.

Un achat

Malgré toutes les injonctions concernant l'importance du service après-vente, le client est souvent rapidement expédié. Certes, certains restaurants offrent à leurs hôtes des chocolats lorsque le serveur apporte la note. Et, oui, dans les magasins de la chaîne Nordstrom, les vendeurs sortent de derrière le comptoir pour remettre au client leur achat en mains propres. Mais imaginez que plus d'entreprises soient aussi créatives dans la manière dont elles envisagent l'issue d'une transaction ou d'un service. Pourquoi ne pas imaginer, par exemple, au terme d'un repas au cours duquel une tablée a dépensé un certain montant, que le restaurateur propose au client de choisir parmi trois œuvres de charité auxquelles reverser une petite somme ? Ou si, après un gros achat – un ordinateur, de l'électroménager, un vêtement cher –, les employés remerciaient le client en formant une haie d'honneur vers la sortie ?

Ou si un auteur, pour exprimer sa gratitude à ses lecteurs, leur offrait une surprise ?

Quelle bonne idée ! Essayons donc !

En remerciement d'avoir choisi ce livre et d'en avoir poursuivi la lecture jusqu'à ce chapitre, j'aimerais vous offrir une planche illustrée dédicacée. Envoyez-moi simplement votre nom et votre adresse postale à l'adresse whenbookplate@danielpink.com, et je vous fais parvenir ça. C'est tout ce que vous avez à faire. Juste un petit merci. Fin.

TROISIÈME PARTIE

SYNCHRONISATION ET PROJECTION DANS LE TEMPS

6
La synchronisation à plusieurs vitesses
Les secrets du timing collectif

C’est le bonheur : se dissoudre dans quelque chose d’entier, de bon.
Willa Cather, *Mon Ántonia*

C’est un matin de février. Un semblant de soleil s’accroche aux panneaux publicitaires géants : 50 % sur les robes de mariage ! La plus grande métropole d’Inde s’éveille dans une touffeur moite. À Mumbai, il flotte dans l’air une odeur de brouillard brûlé. Sur les routes s’entassent voitures, camions, tuk-tuks, dont les klaxons évoquent un concert d’oies aigries. Les employés de bureau, en costume ou en sari, se pressent dans les rues et les trains de banlieue. Et Ahilu Adhav, 40 ans, ajuste sa casquette blanche avant d’enfourcher sa bicyclette pour commencer sa tournée.

À grands coups de pédale, Adhav traverse le quartier de Vile Parle. Il double les étals de camelots où le chou frais côtoie les lots de chaussettes, et se dirige vers l’entrée d’un petit immeuble. Il met pied à terre – l’agilité avec laquelle Adhav descend des véhicules en marche est l’une de ses nombreuses compétences –, pénètre dans le hall de l’immeuble et prend l’ascenseur pour s’arrêter au troisième étage, où se trouve l’appartement de la famille Turakhia.

Il est 9 h 15. Il appuie sur la sonnette une fois, puis deux. La porte s’ouvre. Riyankaa Turakhia remet à Adhav un sac en tissu de la taille d’un bidon d’huile. À l’intérieur du sac se trouve un empilement cylindrique de quatre boîtes métalliques. Ces boîtes renferment le déjeuner de son époux :

du chou-fleur, du dahl, du riz et des naans. Dans trois heures et demie, ce repas fait maison apparaîtra sur son bureau du centre-ville de Mumbai, distant d'une trentaine de kilomètres. Et dans sept heures, le sac en tissu et ses boîtes vides seront de retour à cette même porte.

Adhav est dabbawallah. (*Dabba* est le mot hindi pour désigner ces boîtes métalliques, *wallah* signifie « celui qui fait » ou « celui qui vend ».) En un temps record de soixante-huit minutes, il va collecter quinze repas de ce type, tous accrochés au guidon ou à l'arrière de son vélo. Puis, entouré d'une équipe de douze autres dabbawallahs qui auront recueilli leurs propres sacs dans d'autres immeubles de ce vaste quartier de quelque 500 000 habitants, il va trier les déjeuners, en hisser vingt sur son dos, embarquer dans le compartiment à bagages d'un train de banlieue et livrer les déjeuners dans les magasins et les bureaux des quartiers d'affaires de la ville.

Ce ne sont pas les seuls : environ 5 000 dabbawallahs officient à Mumbai. Chaque jour, ils livrent environ 200 000 repas. Et ce six fois par semaine, chaque semaine de l'année ou presque, pour une fiabilité digne de FedEx ou d'UPS.

« Avec le monde dans lequel nous vivons, il faut faire attention à sa santé », me glisse Turakhia lors du premier arrêt d'Adhav. « On a envie de plats faits maison. Et ces gens sont parfaits pour livrer le dabba au bon endroit au bon moment. » Son mari, qui travaille pour une entreprise de courtage, part de la maison vers 7 heures, trop tôt pour que le déjeuner soit prêt. Le service proposé par les dabbawallahs offre du temps et une certaine tranquillité d'esprit. « Ils sont très, très coordonnés et synchronisés », dit Turakhia. Durant les cinq ans où elle a fait appel à Adhav et son équipe, moyennant un tarif abordable pour une famille de classe moyenne en milieu urbain (environ dix euros par mois), elle ne déplore aucun impair, aucun retard.

Le dabbawallah Ahilu Adhav arrime un déjeuner à l'arrière de sa bicyclette.

Ce que les dabbawallahs accomplissent chaque jour est un véritable prodige. À Mumbai règne une intensité de tous les instants, de jour comme de nuit, tumulte à côté duquel Manhattan passe pour un village de pêcheurs. Mumbai n'est pas seulement l'une des plus grandes métropoles mondiales : c'est aussi l'une des plus densément peuplées. 12 millions d'êtres humains cohabitent sur une zone de la taille du lac Léman, conférant à la ville cette lancinante intensité. « Une ville en chaleur », ainsi que l'a baptisée le journaliste Suketu Mehta1.

Plus remarquable encore : la synchronisation de ces dabbawallahs qui travaillent à l'unisson est telle qu'ils accomplissent cet exploit sans recours à d'autres technologies que la bicyclette et le train.

Zéro smartphone. Zéro scanner. Zéro code-barres. Zéro GPS.

Et zéro erreur.

Il est rare que l'être humain fasse cavalier seul. La plupart de nos actions, au travail, à l'école, à la maison, sont accomplies de concert avec d'autres. Notre survie, voire notre vie tout court, dépend de notre capacité à nous coordonner avec autrui dans *les* temps et dans *le* temps. Les temporalités individuelles – la gestion du début, de la mi-parcours, de la fin – sont certes de la plus haute importance. Mais le timing collectif est tout aussi crucial, et en connaître les secrets est précieux.

Prenons par exemple un patient amené aux urgences avec un infarctus sévère. Sa survie dépend de la manière dont se coordonne l'équipe médicale : parviendront-ils à synchroniser leurs faits et gestes alors que le temps presse ?

Bien d'autres situations, quoique moins stressantes, appellent une temporalité commune. Des développeurs aux quatre coins du monde, soumis à des fuseaux horaires différents, qui doivent livrer un logiciel à une date donnée. Des responsables événementiels, qui font le lien entre des équipes de techniciens, des structures hôtelières, des intervenants, pour que la conférence qu'ils organisent débute à l'heure. Des politiques en campagne qui envoient les militants pour tracter dans les quartiers, faire du porte-à-porte ou coller des affiches avant le jour J. Des enseignants qui gèrent soixante élèves en sortie scolaire, à la montée du bus, à la descente du bus, dans les couloirs d'un musée. Les équipes sportives. Les fanfares. Les compagnies maritimes. Les usines. Les restaurants. Tous ces domaines exigent que les individus suivent le même tempo, qu'ils synchronisent leur travail avec celui des autres : un rythme commun pour un objectif commun.

La grande découverte qui permet tout cela, nous la devons à Galilée. À la fin du XVI^e^ siècle, il avait 19 ans et étudiait la médecine à Pise. Pris d'inspiration devant un lustre suspendu, Galilée fit quelques expériences de fortune sur des pendules. Il comprit que le mouvement du pendule était déterminé par la longueur de sa tige : pour une longueur donnée, un pendule prendrait toujours le même temps pour effectuer un balancement. Cette périodicité, conclut-il, faisait du pendule l'instrument par excellence pour battre le tempo. L'intuition de Galilée conduisit à l'invention de l'horloge à balancier quelques décennies plus tard. Et ces horloges, à leur tour, sont à l'origine d'un concept relativement récent : l'heure.

Imaginez ce que serait la vie sans un consensus, même vague, sur l'heure qu'il est. Vous trouveriez un moyen de vous débrouiller. Mais on a peine à

s'imaginer, aujourd'hui, à quel point tout cela serait fastidieux et inefficace. Comment sauriez-vous quand effectuer une livraison, attendre le bus, ou bien emmener votre enfant chez le dentiste ? Les horloges à balancier, bien plus fiables que leurs ancêtres, ont réinventé la civilisation en permettant aux gens de synchroniser leurs actions. Les horloges publiques apparurent sur les places, et avec elles, une norme temporelle unique. Deux heures pour moi, deux heures pour toi. Cette notion de temporalité publique, « l'heure », facilitait l'interaction sociale, et donc les échanges commerciaux. La norme locale devint régionale, puis nationale, donnant naissance à la prévisibilité horaire et au train de 17 h 162.

Cette capacité à synchroniser nos actions avec autrui, née il y a quelques siècles avec la série de découvertes enclenchée par Galilée, a été essentielle au progrès de l'humanité. Mais le consensus horaire n'est que le premier ingrédient de la recette. Les groupes dont la performance dépend de la synchronisation – les chorales, les équipes d'aviron, les dabbawallahs de Mumbai – obéissent à trois principes, qui sont ceux du timing collectif. Une norme extérieure imprime la cadence. Le sens de l'appartenance pousse les individus à la cohésion. Synchronisation et bien-être sont intimement liés : l'un entraîne l'autre.

En d'autres termes la synchronisation du groupe s'effectue à trois niveaux : celui du chef, celui du clan, et celui du cœur.

Le chef de chœur, le barreur et la montre : se synchroniser au chef

David Simmons a la même taille qu'Ahilu Adhav, mais la ressemblance s'arrête là. Simmons est blanc, américain, diplômé en droit et ne passe pas ses journées à trimballer des repas, mais à fédérer des voix. Après s'être échappé de son cabinet d'avocats, il y a vingt-cinq ans – un beau jour, il est entré dans le bureau de l'associé principal et lui a dit « Je ne suis pas fait pour ça » –, ce fils de pasteur a écouté sa fibre musicale et a pris la tête d'une chorale. Il est aujourd'hui directeur artistique de la Chorale du Congrès à Washington D.C. Et en ce vendredi soir glacial d'un hiver tenace, il est sur scène avec ses quatre-vingts chanteurs, qui durant les deux heures et demie du spectacle *Road Trip !* vont entonner plus de vingt medleys.

Il y a quelque chose de mystérieux dans les chorales. Une voix solitaire peut chanter une chanson. Mais dès que se juxtaposent quelques voix, le résultat transcende la somme des parties. Combiner ces voix n'en demeure pas moins un défi, particulièrement pour une chorale de ce genre, entièrement composée d'amateurs. La chorale aujourd'hui dirigée par David Simmons s'est formée dans les années 1980, baptisée « Chorale du Congrès » en référence à ses membres fondateurs : douze travailleurs parlementaires qui cherchaient dans leur amour de la musique un exutoire aux frustrations de la politique. Aujourd'hui, la chorale compte une centaine de membres adultes. Certains travaillent toujours au parlement, mais le gros des troupes est avocat, lobbyiste, communicant, enseignant. (Washington D.C. détient le record national du nombre de chorales par habitant.) Beaucoup ont l'expérience des chorales universitaires ou confessionnelles. Certains ont du talent. Mais aucun n'est professionnel. Ils ont tous des journées déjà bien remplies, et ne peuvent répéter que quelques fois par semaine.

Mais comment diable David Simmons fait-il pour construire cette belle harmonie vocale ? Comment, tout au long du medley dédié à la *surf music*, obtient-il de ses soixante-dix chanteurs et six danseurs, tous amateurs, qu'ils ondoient sur la scène comme un seul homme, en temps réel et en public, enchaînant les chansons sans heurt, de « Surfer Girl » à « I Get Around », pour conclure sur la note finale de la dernière syllabe du dernier mot de « Surfin' USA », précisément à la même seconde ?

« Je suis un dictateur », me confie-t-il. « Je leur en fais baver. »

Simmons auditionne chaque membre de la chorale, et décide de qui participe ou pas. Il commence les répétitions à 19 heures tapantes et en planifie chaque minute. Il sélectionne soigneusement tous les morceaux de chaque concert. (La solution plus démocratique consistant à laisser les chanteurs décider du programme ferait ressembler le concert, selon son expression, à un « ragoût » plus qu'à un menu trois étoiles.) De ses chanteurs, il ne tolère guère de protestation. Mais on aurait tort de mettre tout cela sur le compte d'un élan autoritaire. Simplement, l'expérience lui a appris que pour être efficace dans son domaine, il faut de la poigne, quitte à se transformer à l'occasion en gentil despote. Ainsi que lui a avoué un de ses choristes initialement rétif à son autorité : « C'est toujours fascinant car au départ, personne ne connaît rien à rien. Et au dernier concert, il suffit d'un mouvement du poignet pour qu'on place tous le T au même instant. »

Le premier principe de la synchronisation à plusieurs vitesses est que le timing de groupe exige la présence d'un chef, quelqu'un ou quelque chose qui se situe en surplomb du groupe lui-même pour imprimer la cadence, assurer la permanence d'une norme, et mobiliser les esprits.

Au début des années 1990, une jeune enseignante de l'école de management du MIT déplorait une lacune dans la conception académique du fonctionnement des entreprises. « Le temps est sans doute la dimension la plus communément répandue dans nos vies », écrivait Deborah Ancona, et pourtant la notion « ne s'est jusqu'à aujourd'hui pas vu attribuer de rôle significatif ou explicite dans la recherche comportementale appliquée au monde du travail ». En 1992, dans un article intitulé « Timing is everything », elle emprunte à la chronobiologie des individus un concept qu'elle applique à l'anthropologie du travail3.

Vous vous rappelez sans doute qu'au chapitre 1, nous avons vu que dans notre corps et dans notre cerveau, il y a des horloges biologiques qui jouent sur nos performances, notre humeur, notre vigilance. Mais peut-être avez-vous oublié que ces horloges ont un cadran qui excède légèrement les vingt-quatre heures. Livré à soi-même, disons enfermé dans un sous-sol dépourvu de lumière, sans interaction avec autrui, comme dans certaines expériences, il s'observe une dérive progressive : au bout de quelque temps, on se retrouve à dormir l'après-midi et à veiller la nuit4. À la surface de la terre, ce sont les signaux sociaux et environnementaux, tels que le lever du soleil et les alarmes, qui préviennent ce décalage. Nos horloges internes se synchronisent avec ces signaux extérieurs, et nous nous réveillons en temps voulu pour aller travailler, nous allons au lit à une heure raisonnable. Ce processus s'appelle l'« entraînement ».

Ancona affirme que cet entraînement a aussi cours dans les entreprises5. Certaines activités, telles que le développement de produits ou le marketing, établissent leurs temporalités propres. Mais ces rythmes doivent nécessairement s'adapter aux rythmes extérieurs à la vie de l'entreprise : l'année fiscale, les cycles de vente, voire l'âge de l'entreprise ou l'évolution des carrières de ses employés. Les entreprises, postule Ancona, sont entraînées par les signaux extérieurs au même titre que les individus.

En chronobiologie, ces signaux externes sont appelés les « zeitgebers », de l'allemand *Zeit*, le temps, et *Geber*, le donneur ou l'indicateur. Ce sont

des « signaux environnementaux susceptibles de synchroniser l'horloge circadienne », selon la définition donnée par Till Roenneberg6. La thèse défendue par Ancona aboutit à la conclusion que les groupes ont également besoin de zeitgebers. Parfois, celui qui imprime la cadence est un chef unique, sur le modèle de David Simmons. Il a été prouvé que les groupes s'harmonisent en général aux cadences préférentielles de leurs membres plus haut placés dans la hiérarchie7. Mais statut et stature ne sont pas toujours synonymes.

L'aviron fait partie des rares sports de course où les athlètes passent la ligne d'arrivée le dos tourné. Seul un membre de l'équipe lui fait face. Lydia Barber, diplômée en 2017, a été jusqu'à cette date la barreuse de l'équipe féminine de l'université George Washington. Assise à l'arrière de l'embarcation, micro-casque rivé au visage, elle dictait ses consignes aux huit rameuses, en compétition comme à l'entraînement. Traditionnellement, les barreurs sont petits et légers, pour que la coque ait moins de poids à supporter. Barber mesure 1,20 mètre : elle est atteinte de nanisme. Mais elle a la trempe d'un chef et, d'une certaine manière, c'est elle qui porte le bateau.

Son rôle consistait à imprimer la cadence : c'était elle la patronne de l'équipe. Les courses de 2 000 mètres, à ce niveau de compétition, durent en général sept minutes. Durant ces 400 ou 500 secondes, elle égrenait le rythme des coups, ce qui veut dire qu'« il faut être prêt à prendre ses responsabilités et avoir une grande gueule », me dit-elle. Au départ de la course, l'embarcation est à l'arrêt, de sorte que les rameuses doivent effectuer une série de cinq coups courts et rapides pour la mettre en mouvement. Puis Barber demande quinze « grands coups », à une cadence d'environ quarante par minute. Puis elle opère la transition vers un rythme plus lent, au cri de : « On change à un… à deux… on change ! »

Pour le reste de la course, sa mission est de diriger le bateau, de mettre en œuvre la stratégie de course et, plus important encore, de garder intactes la motivation et la synchronisation de ses troupes. Voici le verbatim de ses interventions, enregistré lors d'une course contre l'université Duquesne de Pittsburgh :

Ça va TRACEEEEER !
On est BIIIIIEN.
À vos rames, prêts… GO !
(coup de rame)
Un.
(coup de rame)

Deux…
On donne tout ce qu'on a !
Trois…
On refait le retard !
Quatre…
On refait le retard !
Cinq…
Elle est pour nous celle-là.
Six…
Alleeeez !
Sept…
Alleeeeeez !
Huit…
Les jaaaambes !
Neuf…
Ouaaaais !
Dix…
On se redresse ! Rames dans l'eau !
Ouais les filles, on met les jambes et GO !

Impossible pour le bateau d'atteindre la vitesse maximale si les huit rameuses ne sont pas parfaitement synchronisées. Et cette synchronisation est impossible sans leur barreuse. Leur vitesse dépend de quelqu'un qui ne touche pas aux rames, de la même manière que la qualité vocale de la Chorale du Congrès est dictée par Simmons, qui n'émet pas la moindre note. Le chef est au-dessus, à part, et indispensable au timing collectif.

Dans le cas des dabbawallahs toutefois, il n'y a personne pour tenir la baguette ou la barre. Leur chef, ou plus exactement leur zeitgeber, est suspendu au-dessus de leurs têtes à la gare et plane dans leurs esprits tout au long de la journée.

La tournée matinale d'Ahilu Adhav est rapide et efficace : un bras tendu depuis un appartement, Adhav qui réceptionne le sac. Il ne prévient pas de son arrivée par téléphone. Les clients ne peuvent pas le géolocaliser comme un Uber. Lorsque la collecte s'achève, quinze sacs se balancent à sa bicyclette. Il fait route vers un coin de trottoir aux abords de la gare de Vile Parle, où le rejoignent bientôt dix autres wallahs. Ils prennent les sacs un par un, les empilent sur le sol et commencent à trier les repas avec la vitesse et l'assurance d'un croupier de casino. Chaque wallah hérite de dix à vingt déjeuners, les attache ensemble et hisse le paquetage sur son dos. Puis ils se dirigent vers la gare et attendent le train pour le centre-ville.

Les dabbawallahs travaillent de manière très autonome. Personne ne leur dit dans quel ordre collecter ou livrer les déjeuners. Ils décident entre eux de la répartition des tâches, sans personne pour jouer au contremaître.

Mais d'un autre côté, ils n'ont aucune marge de manœuvre. La culture d'entreprise en Inde veut que l'on prenne son déjeuner entre 13 heures et 14 heures. Ce qui signifie que les dabbawallahs doivent effectuer toutes leurs livraisons vers 12 h 45. Et pour ce faire, Adhav et ses collègues doivent impérativement quitter Vile Parle à bord du train de 10 h 51. S'ils le loupent, tout leur planning s'écroule. Pour les wallahs, ce sont les horaires de train qui tiennent lieu de chef : ils sont la norme extérieure qui dicte la cadence, l'autorité qui impose la discipline nécessaire pour ne laisser aucune place au chaos. Le train de 10 h 51 est un despote indétrônable, un zeitgeber souverain : une version inanimée du barreur ou du chef de chœur.

Ce lundi donc, comme chaque jour, les dabbawallahs arrivent sur le quai avec quelques minutes d'avance. Lorsque l'horloge indique 10 h 45, ils rassemblent leurs sacs, et avant même que le train ne soit à l'arrêt, ils sautent dans le wagon à bagages pour rejoindre le sud de l'agglomération.

Le sentiment d'appartenance : se synchroniser au clan

Sachez que les dabbawallahs de Mumbai n'ont, pour la plupart, qu'un diplôme équivalant au brevet des collèges. Certains ne savent ni lire ni écrire, ce qui ne fait que renforcer l'invraisemblance de leur prouesse.

Mettez-vous quelques instants dans la peau d'un investisseur. Je vous soumets le projet suivant :

> C'est un service de livraison de repas. On passe chez les gens pour ramasser les plats cuisinés, qu'on livre ensuite pile à l'heure du déjeuner à un membre de leur famille qui travaille à l'autre bout de la ville. Ah, et cette ville est la vingtième métropole mondiale. Elle est deux fois plus peuplée que New York, et les infrastructures laissent à désirer. On n'aura recours ni au téléphone portable, ni au texto, ni à la géolocalisation, bref, on se passera des nouvelles technologies. Et au niveau du staff, on recrutera des gens qui n'ont pas fini le lycée, et pourquoi pas des illettrés.

Je pense que vous ne m'accorderez ni de second rendez-vous, ni le moindre centime.

Raghunath Medge, président de l'entreprise qui gère les dabbawallahs de Mumbai, déclare pourtant que les dabbawallahs ont un taux d'erreur estimé à un sur seize millions. Chiffre souvent cité, jamais vérifié, mais qu'importe : la remarquable efficacité des wallahs a été saluée par Richard Branson et le prince Charles, et documentée dans une étude de cas produite par la Harvard

Business School. Le système est rodé depuis 1890. Et la clé de voûte de ce système est le principe du timing collectif.

Une fois que les individus se sont synchronisés à leur chef, cette norme extérieure qui dicte au travail sa cadence, ils doivent faire de même à l'échelle du clan, c'est-à-dire se synchroniser les uns aux autres. Cela demande un profond sentiment d'appartenance.

En 1995, deux chercheurs en psychologie sociale, Roy Baumeister et Mark Leary, ont formulé ce qu'ils appellent l'« hypothèse d'appartenance ». Ils suggèrent que « le besoin d'appartenance est un moteur fondamental de l'être humain […] et [qu']une grande partie des actions de l'homme sont faites au service de cette appartenance ». D'autres penseurs, dont Sigmund Freud et Abraham Maslow, établissent des conclusions similaires, mais Baumeister et Leary en apportent la preuve empirique. La quantité de preuves assemblées est impressionnante (leur article de vingt-six pages cite plus de trois cents sources). L'appartenance, concluent-ils, structure en profondeur nos pensées et nos émotions. Son absence est nuisible, sa présence a des effets favorables sur la santé et la satisfaction[8].

L'évolution offre une explication, du moins partielle[9]. Lorsque nos ancêtres primates sont descendus des arbres pour partir explorer la savane, l'appartenance à un groupe est devenue essentielle à la survie. Nous avions besoin des autres pour partager le travail et assurer notre protection. Le groupe nous maintenait en vie. Celui qui ne se pliait pas à ses règles avait vite fait de servir de déjeuner à quelque monstre préhistorique.

C'est un vestige de cette appartenance primitive qui nous aide aujourd'hui à planifier nos actions avec autrui. La cohésion sociale, ainsi que l'ont établi de nombreux chercheurs, mène à une meilleure synchronicité[10]. Ou, selon les mots de David Simmons : « On chante mieux s'il y a un sentiment d'appartenance. Vous avez davantage d'assiduité aux répétitions, et plus de sourires sur les visages. » Mais si l'élan d'appartenance est inné, son émergence requiert parfois un effort. Pour la coordination de groupe, elle se manifeste sous trois formes : les codes, les costumes, le toucher.

Les codes

Les dabbawallahs ont un code secret, décliné (à la peinture ou au feutre) dans chaque sac qu'ils manipulent. Voyez cette photo, prise en contre-plongée, du couvercle d'une boîte transportée par Adhav :

Pour vous, pour moi ou même pour le propriétaire de ce sac, ce gribouillage est incompréhensible. Mais pour les dabbawallahs, il représente la clé de la coordination. Alors que notre train avance cahin-caha vers Mumbai sud, Adhav m'explique entre deux secousses (ce n'est pas un voyage en première classe) le sens de ces symboles. VP et Y indiquent le quartier et l'immeuble dans lequel le déjeuner a été collecté le matin. Le 0 correspond à la gare d'où partira le repas. Le 7 détermine quel wallah se chargera d'acheminer le déjeuner à son client. Et S137 désigne l'immeuble et l'étage où travaille le client. C'est tout. Pas de code-barres, pas même une adresse. « Je regarde ça, dit Adhav, et tout est dans ma tête. »

Dans le compartiment à bagages – les bagages imposants sont interdits dans les voitures surchargées des trains de Mumbai –, les dabbawallahs sont assis au milieu des deux cents sacs en tissu ou en plastique qui contiennent les repas. Ils plaisantent et discutent entre eux en marathi, la langue de l'État du Maharashtra, et non en hindi. Les dabbawallahs viennent tous du même groupe de villages, situés à environ 150 kilomètres au sud-est de Mumbai. Ils sont parfois de la même famille. Adhav et Medge sont cousins, par exemple.

Swapnil Bache, l'un des wallahs, me dit que cette langue et ces origines communes créent une forme de « fraternité ». Le fruit de ces attaches partagées – et des codes inscrits sur les boîtes – est une entente informelle qui permet à tous les wallahs d'anticiper mutuellement leurs actions et d'évoluer en harmonie.

Le sentiment d'appartenance est un stimulateur de satisfaction professionnelle et de performance. Le travail d'Alex Pentland du MIT a montré que « plus une équipe fait preuve de cohésion et de communication – plus ses membres bavardent entre eux –, plus ils abattent de travail11 ». Même la structure de l'opération encourage l'appartenance. Les dabbawallahs ne sont pas organisés en corporation, mais en coopérative : ce modèle partage les bénéfices et rémunère chaque wallah à part égale[1]. La communauté de langage et l'héritage commun facilitent ce partage.

Les costumes

Adhav est mince comme un fil. Sous sa chemise blanche, son corps évoque plus le cintre que le mannequin. Il porte un pantalon sombre et des sandales, et son front est orné de cette marque rouge qu'on nomme le tilak. Mais c'est sur sa tête que se situe l'élément le plus important de sa tenue : un couvre-chef blanc appelé topi qui l'identifie comme dabbawallah. L'une des rares contraintes qui pèsent sur le comportement du wallah est le port de ce chapeau en toute circonstance. Le topi constitue un autre facteur de synchronisation. Il marque leur commune affiliation et les signale aux yeux de ceux qui sont extérieurs au clan des dabbawallahs.

La tenue vestimentaire est un marqueur d'affiliation et d'identification, véritable catalyseur de coordination. Prenez les restaurants étoilés, dont la

mécanique tient autant du ballet que de la discipline militaire. Auguste Escoffier, l'un des pionniers de la gastronomie française, était persuadé que la dynamique de groupe se fondait sur la tenue vestimentaire. « Escoffier houspillait et habillait ses cuisiniers », écrit un commentateur. « Les uniformes garantissent allure et maintien. Ce n'est que plus tard que la veste blanche à double rangée de boutons s'est imposée comme norme de propreté et d'hygiène. Plus symboliquement, ces tenues instillaient en cuisine un sentiment d'inclusion, de fierté, de loyauté mutuelle12. »

Ce même mécanisme est à l'œuvre chez les livreurs indiens.

Le toucher

Certaines chorales poussent la synchronisation jusqu'au bout des doigts. Les chanteurs se prennent par la main afin de soigner leur entente et parfaire l'harmonie vocale. Les dabbawallahs ne se tiennent pas les mains. Mais ils ont cette familiarité physique des gens qui se connaissent bien. Ils prennent leurs collègues par les épaules, leur tapent dans le dos. Ils arrivent à se comprendre d'un geste lorsqu'ils ne sont pas à portée de voix. Et dans leur compartiment à bagages dépourvu de sièges, ils voyagent souvent adossés deux par deux, pour que l'un fasse la sieste sur l'épaule de l'autre.

Le toucher est un ciment de l'appartenance. Il y a quelques années, des chercheurs de l'université de Berkeley se sont essayé à pronostiquer le classement des équipes de NBA en examinant leur usage du langage tactile. Ils ont observé chaque équipe pendant les matchs de pré-saison, en comptant le nombre de fois où il y avait contact physique, selon une liste bien définie. Puis ils ont suivi les résultats des équipes tout au long de la saison.

Même après pondération des résultats par l'intégration de facteurs objectifs évidents – par exemple la qualité intrinsèque des joueurs –, il s'avère que le toucher présage des performances individuelle et collective. « Le toucher est le sens le plus développé à la naissance, et précède le langage dans l'évolution des hominidés », écrivent-ils. « Le toucher renforce le comportement coopératif du groupe, ce qui donne lieu à une meilleure performance collective. » Le contact physique est une forme de synchronisation, un moyen primitif et primordial d'indiquer où l'on est et où l'on va. « Le basket a construit son propre langage tactile, écrivent-ils. Une

étreinte ou une tape dans la main, au-delà de la dimension démonstrative et théâtrale de l'interaction de groupe, sont des actions révélatrices du fonctionnement coopératif du groupe, et de l'issue d'un match13. »

Le sentiment d'appartenance est indispensable au timing collectif. Les codes, les costumes et le toucher sont autant d'éléments qui nourrissent ce partage. Voilà le groupe devenu clan : il est prêt pour la synchronisation ultime.

Effort et extase : synchroniser son cœur

L'entracte vient de s'achever. Les chanteurs de la Chorale du Congrès grimpent les quatre marches de la scène pour entamer le second acte de *Road Trip !*. Durant plus d'une heure, ils vont encore chanter douze pièces musicales, dont une somptueuse interprétation à vingt-quatre voix de « Baby, What a Big Surprise », a cappella.

Les voix des choristes sont, bien évidemment, synchrones. Ça s'entend. Mais ce qui se passe à l'intérieur de leur corps, même si c'est inaudible, est tout aussi important – et fascinant. Durant la performance, le cœur de chaque chanteur de cette troupe hétéroclite bat à l'unisson de celui des autres14.

Synchroniser les cœurs : c'est le troisième pilier du timing collectif. La synchronie procure du bien-être ; et cette harmonie huile la mécanique de groupe. La coordination avec autrui nous pousse également à bien faire ; et ce zèle est bon pour la synchronisation.

Le sport, indubitablement, fait partie de ces quelques activités qui nous font du bien. L'exercice physique est immensément bénéfique, même à peu de frais. Faire du sport augmente la durée de vie. Prévient les maladies cardiovasculaires et le diabète. Permet de garder la ligne, d'entretenir les muscles. Et le bénéfice psychologique est incommensurable. Le sport est parfois aussi efficace que les médicaments pour soigner une dépression. Et pour les personnes en bonne santé, il est salutaire pour l'humeur, avec des effets instantanés et durables15. Quiconque se penche sérieusement sur la question en arrive à la même conclusion : il serait idiot de s'en passer.

On pourrait en dire autant de la chorale.

Les bienfaits du chant collectif sont étonnants. La recherche scientifique a permis d'en identifier un certain nombre. Le chant choral ralentit le rythme cardiaque et stimule la production d'endorphines16. Il a des effets bénéfiques sur la fonction respiratoire17. Il repousse le seuil de tolérance à la douleur, ce qui permet de diminuer la prise d'antalgiques18. Il allège même les symptômes liés au syndrome du côlon irritable19. La pratique du chant en groupe, en public ou en répétition, augmente la production d'immunoglobuline, ces molécules qui combattent les infections20. Il a été observé une amélioration de la réponse immunitaire chez les patients cancéreux juste après une répétition21.

Les retombées physiologiques sont nombreuses, et le résultat est encore plus probant sur le plan psychologique. Plusieurs études démontrent que le chant choral donne un coup de pouce à l'humeur22. Il cultive l'estime de soi, réduit le stress et les symptômes dépressifs23. Il a des effets positifs sur la volonté, ainsi que sur la sensibilité à autrui24. Ces effets ne sont pas le fait de du chant en soi, mais de sa pratique en groupe. Les personnes qui font partie d'une chorale manifestent un degré de bien-être bien supérieur à celui des solistes25.

Se dessine donc un cercle vertueux, fait d'harmonie individuelle et collective. Le bien-être intérieur est bon pour la cohésion sociale, qui à son tour facilite la synchronisation. Cette dernière étaye le sentiment de bien-être, ce qui renforce le lien et améliore d'autant plus la synchronisation.

Les chorales sont la manifestation la plus évidente ce ce phénomène, mais on retrouve ce mécanisme dans le cadre d'autres activités nécessitant une synchronisation collective. Des chercheurs de l'université d'Oxford ont trouvé que la danse de groupe, cette « activité humaine très commune qui implique l'exécution de mouvements synchronisés à la musique », augmente le seuil de douleur des participants26. Cela est également vrai de l'aviron, où effort rime parfois avec douleur. D'après une autre étude venue d'Oxford, où les rameurs de l'université ont servi de cobayes, on observe une élévation du seuil de douleur parmi les équipages collectifs, supérieure à celle enregistrée chez les rameurs individuels. Les sportifs sont moins réceptifs à la douleur dès lors qu'ils sont synchronisés : cet état a été baptisé par les chercheurs « la transe de l'aviron27 ».

Le roman de Daniel James Brown *Ils étaient un seul homme*, qui raconte l'histoire d'un équipage de l'université de Washington médaillé d'or aux Jeux olympiques de Berlin en 1936, en fournit une éloquente description :

> Il avait compris à quel point l'assurance était un sentiment fragile mais aussi que l'on pouvait être sauvé par la confiance d'autrui. Il pouvait sentir la toile serrée mais indiscernable de dévouement et d'affection qui se tissait parfois entre deux rameurs ou même entre les membres d'un équipage s'évertuant sincèrement à faire de leur mieux. Et, au-delà, Pocock avait réalisé à quel point les liens mystiques, s'ils étaient entretenus comme il le fallait, pouvaient élever un équipage au-dessus de l'ordinaire, jusqu'au point où, d'une certaine manière, neuf garçons ne faisaient plus qu'un – ils formaient quelque chose qui ne pouvait pas vraiment être défini, quelque chose qui se trouvait en parfaite communion avec l'eau, la terre et le ciel au-dessus d'eux. Alors tous leurs efforts laissaient place à l'extase28.

Neuf individus n'en forment plus qu'un, et cette extase peut prendre le pas sur la douleur : il y a là un besoin profondément ancré de synchronie. D'après certains chercheurs, nous avons le désir inné de nous sentir en phase avec autrui29. Un samedi après-midi, j'ai posé à David Simmons une question qui dépasse le domaine de la technique de chant : *pourquoi* les êtres humains chantent-ils en groupe ?

Après avoir réfléchi quelques instants, il m'a répondu : « Cela donne le sentiment de ne pas être seul au monde. »

Retour au concert de la Chorale du Congrès. Une chanson de comédie musicale fait lever les spectateurs. La foule entre à son tour dans la ronde de la synchronisation, dans une cascade d'applaudissements en cadence.

L'avant-dernier morceau, annonce David Simmons, est « This Land Is Your Land ». Mais avant que les chanteurs ne commencent, il s'adresse aux spectateurs : « Vous allez vous joindre à nous pour le dernier refrain. Guettez mon signal. » La musique commence, les choristes chantent. Puis David Simmons fait un signe de la main au public et très lentement, trois cents personnes – qui ne se connaissent ni d'Ève ni d'Adam et ne se retrouveront probablement plus jamais dans une même pièce – se mettent à chanter ensemble, un peu faux mais avec ferveur, jusqu'aux ultimes paroles : « This land was made for you and me. »

Au terme d'un trajet de quarante minutes, Ahilu Adhav descend en gare de Marine Line, à quelques encablures de l'endroit où l'extrémité sud de Mumbai touche la mer d'Arabie. Il est rejoint par d'autres dabbawallahs en provenance de divers quartiers de la ville. À l'aide des codes, ils opèrent une rapide redistribution des paquets. Puis Adhav prend la bicyclette laissée par un autre wallah et part faire sa tournée de livraison.

Mais cette fois, il a du mal à avancer. Les rues sont encombrées de véhicules de toutes sortes, manifestement peu familiers du concept de files,

si bien qu'il a plus vite fait de marcher à côté de son vélo pour le faire passer entre les voitures à l'arrêt, les scooters et les vaches. Son premier arrêt est un magasin de composants électroniques situé dans une rue commerciale grouillante de monde appelée Vithaldas Lane, où il dépose un sac repas sur le comptoir du propriétaire des lieux.

Le but est de livrer tous les repas vers 12 h 45, afin que ses clients (et les dabbawallahs eux-mêmes) puissent manger entre 13 heures et 14 heures. Après quoi Adhav récupère les contenants à temps pour le train de 14 h 48. Aujourd'hui, Adhav finira sa tournée à 12 h 46.

L'après-midi précédent, Medge, le président de l'association, avait comparé le métier de dabbawallah à une « mission sacrée ». Il aime bien parler de la livraison de repas en termes mystiques. Il m'énonce les deux piliers fondamentaux du credo du dabbawallah : « le travail est culte » et « le client est dieu ». Ces paroles un peu abstraites ont des conséquences très concrètes. Ainsi que Medge l'a expliqué à Stefan Thomke, qui a travaillé sur l'étude de cas de la Harvard Business School, « Si vous traitez le dabba comme un vulgaire conteneur, vous n'allez pas prendre la chose au sérieux. Mais si vous vous dites que ce conteneur permet de transporter des médicaments sans qui des malades pourraient mourir, vous comprendrez la force de leur engagement30. »

Le but ultime est une forme de synchronisation des cœurs qui serait propre aux wallahs. Leur mission commune les aide à se coordonner, mais initie également un cercle vertueux. Il est prouvé que le fait de travailler en harmonie aide à bien faire les choses. Une étude menée par deux chercheurs de l'université d'Oxford, Bahar Tunçgenç et Emma Cohen, établit ainsi que les enfants à qui l'on propose des jeux de rythme, basés par exemple sur le battement des mains, sont plus enclins à aider leurs pairs que les enfants qui jouent à des jeux non synchronisés31. Des expériences similaires observent que les enfants qui jouent à des jeux synchronisés sont plus nombreux à déclarer que s'ils devaient revenir pour d'autres activités, ils seraient intéressés par le fait de jouer avec un enfant qui ne faisait pas partie de son groupe initial32. Même le fait de se balancer en rythme avec un autre enfant sur une balançoire augmente les compétences coopératives et collaboratives33. Opérer à l'unisson élargit notre ouverture à ceux qui ne font pas partie de notre cercle et nous incite à engager un comportement « pro-social ». En d'autres termes, la coordination engendre la bonté ; et cette bonté nous rend plus aptes à la coordination.

Adhav achève sa tournée de ramassage de boîtes vides. Sa dernière étape est Jayman Industry, un fabricant de matériel chirurgical aux bureaux exigus. À l'arrivée d'Adhav, le patron, Hitendra Zaveri, n'a pas encore eu le temps de déjeuner. Adhav attend donc que Zaveri ouvre sa boîte. Rien à voir avec les sandwiches fatigués des *sad desk lunches*. C'est appétissant : des chapatis, du riz, du dahl et des légumes.

Zaveri, client depuis vingt-trois ans, dit qu'il préfère un déjeuner fait maison parce que la qualité est garantie et que manger dehors « n'est pas bon pour la santé ». Il se montre également satisfait de ce qu'il appelle « la précision temporelle ». Mais ce client fidèle a une motivation plus intime. C'est sa femme qui lui prépare son repas. Et ce, depuis plusieurs dizaines d'années. Malgré le temps de trajet, malgré les longs horaires, cette brève pause méridienne le connecte à elle. C'est grâce aux dabbawallahs. La mission d'Adhav n'est peut-être pas sacrée, mais elle s'en approche. Ce n'est pas n'importe quel type de nourriture qu'il transporte : ce sont des repas préparés par quelqu'un et pour quelqu'un. Et il ne fait pas cela une fois dans le mois. Il le fait presque tous les jours.

Ce que fait Adhav n'a rien à voir avec le travail du livreur de pizzas. Il travaille avec des familles, dont il voit un premier membre tôt le matin, puis un autre plus tard dans la journée. Il aide le premier à nourrir le second, et le second à éprouver de la gratitude envers le premier. Adhav est le lien qui permet d'unir les familles. Tout efficace que soit le livreur de pizzas, son travail n'a rien de transcendant. Mais si Adhav est efficace, c'est justement parce que son travail est transcendant.

Il commence par se synchroniser à son chef – le train de 10 h 51 au départ de la gare de Vile Parle. Puis il se synchronise à son clan – ses camarades à chapeau blanc qui parlent sa langue et savent décrypter les mêmes codes. Et dans l'exercice de son travail difficile, exigeant physiquement, qui nourrit les gens et connecte les familles, il se synchronise en dernier lieu à quelque chose de plus sublime encore : le cœur.

Alors que je suis Adhav dans sa tournée matinale, et qu'il fait étape au septième étage d'un immeuble nommé Le Pélican, j'entame la conversation avec un homme qui a recours aux services des dabbawallahs depuis quinze ans. Comme beaucoup d'autres clients que j'ai rencontrés, il dit avoir toujours reçu le bon repas, en temps et en heure.

Mais il avait une critique.

Au terme de l'odyssée urbaine de son repas, qui aura quitté sa cuisine pour atterrir successivement sur le vélo d'Adhav, dans le train sur le dos

d’un autre dabbawallah, et enfin sur son bureau, « il arrive que le curry se retrouve mélangé au riz ».

Boîte à outils du voleur de temps

Sept moyens d'accéder à la « transe de la synchronisation »

Coordination et synchronisation à autrui sont un bon moyen de prendre soin de votre corps et de votre esprit. Si de telles activités manquent à votre quotidien, voici quelques idées pour accéder à l'extase :

1. Mettez-vous à la chorale

Même pour ceux qui n'auraient jamais tenté l'expérience, le fait de chanter avec d'autres aura l'effet d'un remontant immédiat. Pour des rencontres dans le monde entier, rendez-vous à l'adresse suivante : www.meetup.com/topics/choir/.

2. Essayez le footing collectif

Courir en bonne compagnie est la garantie d'un tiercé gagnant : exercice, socialisation, synchronisation. Pourquoi ne pas trouver un groupe de footing sur Internet ?

3. Et l'aviron ?

Peu d'activités requièrent davantage de synchronisation que l'aviron. C'est aussi une activité complète sur le plan musculaire. Selon certains

physiologistes, une course de 2 000 mètres équivaut sur le plan calorique à enchaîner plusieurs matchs de basket. Pour trouver un club : ffaviron.fr/pratiquer-aviron/trouver-club/cartographie.

4. Un peu de danse…

Les danses de salon reposent sur un double principe de synchronisation : avec le partenaire et avec la musique. Trouvez une école de danse près de chez vous !

5. … ou de yoga

Le yoga, faut-il encore le préciser, est bon pour le corps et pour l'esprit. Sa pratique collective peut vous mener sur les chemins de l'extase de la synchronisation.

6. Les flash-mobs

La danse de salon est trop classique pour vous, et le yoga pas assez vitaminé ? Pensez au flash-mob : un moyen ludique d'entrer en contact avec des inconnus. Ces manifestations sont généralement gratuites. Et – surprise – certaines sont rendues publiques à l'avance. Plus d'informations sur : theflashmobdance.wordpress.com

7. La cuisine en duo

Faire la cuisine, la vaisselle, manger : certaines choses peuvent vite tourner à la corvée lorsqu'on est seul. Mais ces activités, parce qu'elles exigent une bonne synchronisation, mettent de bonne humeur lorsqu'elles sont pratiquées à deux – et vous permettent d'apprécier un bon repas. Trouvez quelques conseils pour la cuisine à deux sur : www.acouplecooks.com/menu-for-a-cooking-date-tips-for-cooking-together/.

Trois questions qu'il faut toujours se poser

Le collectif est bien rôdé, mais le travail n'est pas fini pour autant. La coordination de groupe est une recette qui demande plus d'effort que de simplement jeter des ingrédients dans une cocotte-minute puis de les laisser mijoter sans surveillance jusqu'au sifflement. Il faut mélanger le tout fréquemment, sous un œil attentif. Cela signifie que pour maintenir un groupe en osmose, il faut garder à l'esprit ces trois questions, et les poser une fois par semaine ou au moins une fois par mois :

1. Avons-nous un chef bien identifié – soit une personne donnée, soit une norme extérieure – qui suscite le respect, dont le rôle est clairement défini et qui montre à chacun la marche à suivre ?
2. Nourrissons-nous un sentiment d'appartenance propre à enrichir nos identités individuelles, approfondir la cohésion, et permettre à chacun de se synchroniser avec le clan ?
3. Avons-nous enclenché le cercle vertueux (bien-être au travail = travail de qualité = bien-être général) nécessaire au succès collectif ?

Quatre exercices empruntés au théâtre d'improvisation pour la synchronisation de groupe

Le théâtre d'improvisation requiert de la repartie, mais également une bonne synchronisation. Accorder vos paroles et vos gestes avec ceux des autres acteurs sans l'aide d'un script est un défi bien plus relevé qu'il n'y paraît. C'est pourquoi les troupes d'improvisation s'entraînent avec différents exercices qui font appel au timing et à la coordination. Voici, validées par la grande prêtresse de l'impro Cathy Salit, quatre idées à mettre en application au sein de votre équipe :

1. Miroir, mon beau miroir

Mettez-vous face à votre partenaire. Bougez doucement vos bras et vos jambes, ou bien levez un sourcil ou modifiez l'expression de votre visage. Le travail de votre partenaire consiste à imiter ce que vous faites, à tendre le coude ou froncer le sourcil en même temps et au même rythme que vous. Puis vous inversez les rôles : le partenaire a l'initiative, vous êtes le miroir. Cet exercice peut également se pratiquer en groupe. Asseyez-vous en cercle et imitez un geste que vous aurez repéré sur un autre membre du cercle.

« C’est subtil au début mais peu à peu, le cercle devient son propre reflet », commente Salit.

2. La fusion des esprits

Cet exercice met en avant une forme plus conceptuelle de synchronisation. Vous êtes en binôme. Comptez ensemble jusqu’à trois, puis chacun d’entre vous dit un mot, n’importe lequel, en même temps. Vous dites par exemple « bananes » et votre partenaire dit « vélo ». Comptez maintenant à nouveau jusqu’à trois, puis énoncez un mot qui d’une manière ou d’une autre évoque les deux mots précédents. Dans ce cas, vous pourriez tous les deux dire « selle ». Fusion des esprits ! Mais si vous choisissez deux mots différents, ce qui est bien plus probable – l’un dira par exemple « magasin » et l’autre « roue », alors on recommence l’étape 2 : vous comptez jusqu’à trois et trouvez un mot qui se rapporte à la fois à « magasin » et à « roue ». Vous avez le même mot ? (Moi je pense à « chariot », et vous ?) Si non, continuez jusqu’à tomber d’accord. C’est moins évident que ça n’en a l’air, mais c’est parfait pour muscler la coordination des esprits.

3. « Passe le clap »

C’est un échauffement classique en théâtre d’improvisation. Formez un cercle. Une première personne se tourne vers la droite et cherche le regard de son voisin. Puis ils frappent dans leurs mains en même temps. Cette deuxième personne se tourne ensuite vers la droite, cherche le regard d’une troisième personne, et toutes deux frappent dans leurs mains à l’unisson. (Autrement dit, la personne numéro 2 passe le *clap* à la personne numéro 3.) Puis la troisième personne continue sur le même principe. Tandis que le *clap* circule de personne en personne, quelqu’un peut décider d’en changer le sens et de faire revenir le *clap* de là où il était parti, au lieu de continuer à le faire tourner. Puis quelqu’un d’autre peut à nouveau le faire repartir dans le sens initial. L’objectif est de se concentrer sur la synchronisation avec une seule personne, ce qui aide le groupe à se coordonner et à faire tourner un objet invisible. Cherchez « pass the clap » sur YouTube pour voir quelques exemples en action. Et en attendant que s’affichent les résultats de votre recherche, songez peut-être à rebaptiser cette technique avec un nom moins ridicule.

4. Le rap des Beastie Boys

Baptisé d'après le groupe de hip-hop, ce jeu en équipe repose sur le principe qu'un individu établit une structure qui permette aux autres d'agir à l'unisson. Une première personne scande une phrase de façon à accentuer certaines syllabes. Par exemple : ResTER enferMÉ chez SOI c'est la GA-LÈRE. Le reste du groupe enchaîne sur ce refrain : YA bou-bou-BA bou-BA bou-BA BA ! Puis chaque personne ajoute une ligne à la chanson quand vient son tour, en respectant la rime et en faisant une pause juste avant le dernier mot pour que tout le monde le dise en même temps. Toujours selon le même exemple :

PERSONNE 2 :
« Les enfants ne rangent jamais leurs A-FFAIRES. »

TOUS :
« YA bou-bou-BA bou-BA bou-BA BA ! »

PERSONNE 3 :
« Et ils font trop de bruit on se croirait dans une VO-LIÈRE. »

TOUS :
« YA bou-bou-BA bou-BA bou-BA BA ! »

Soyons francs : tout le monde ne sera pas enthousiaste à l'idée de ces exercices. Mais parfois, il faut savoir défendre son droit à la synchronisation.

Quatre techniques pour encourager le sentiment d'appartenance au sein du groupe

1. Répondez rapidement aux mails

Lorsque j'ai demandé à David Simmons, le chef de chœur de la Chorale du Congrès, quelles stratégies il utilise pour instaurer ce sentiment d'appartenance, j'ai été surpris par sa réponse. « Vous répondez à leurs mails. » Cette intuition est corroborée par la recherche.

Le temps de réponse à un mail est un excellent indice pour juger de la satisfaction éprouvée par des employés à l'égard de leur patron, selon une étude menée par Duncan Watts, sociologue à l'université de Columbia, qui travaille à présent pour le département de recherche et développement de

Microsoft. Plus le patron met longtemps à répondre au mail, moins les personnes sous ses ordres en sont satisfaites34.

2. Racontez des histoires qui parlent de luttes

Le storytelling est un bon outil de cohésion. Mais l'histoire de votre équipe ne doit pas forcément se nourrir de victoires et de triomphes. La mise en récit de l'échec et du doute permet aussi de construire le sentiment d'appartenance. Gregory Walton, de l'université de Stanford, a ainsi établi que ce type d'histoire peut avoir des effets positifs sur les individus potentiellement marginaux, par exemple, des femmes dans un univers masculin, ou des étudiants de couleur dans une université majoritairement blanche35. Le simple fait de lire le témoignage d'un autre étudiant dont la première année ne se serait pas déroulée comme prévu mais qui a fini par trouver sa place peut faciliter le sentiment d'appartenance.

3. Instaurez des rituels de groupe

Les équipes solidaires et bien coordonnées ont toutes des rituels pour les aider à se fondre dans l'identité collective et à entretenir le sentiment d'appartenance. Mais tous les rituels ne font pas preuve de la même efficacité. Ceux qui fonctionnent le mieux sont l'initiative de personnes internes au groupe, et non ceux dont l'exécution est imposée verticalement. Pour les rameurs, c'est par exemple une chanson scandée à l'échauffement. Pour les choristes, un café où se rassembler avant chaque répétition. Ainsi que l'a découvert Robb Willer, de l'université de Stanford, « les fonctions sociales liées au travail sont moins efficientes si elles sont initiées par le manager. Le mieux est un rendez-vous défini par les employés eux-mêmes, à un endroit et à un moment qui convienne à l'équipe36 ». Ce sont les rituels organiques, et pas les rituels artificiels, qui génèrent la cohésion.

4. Essayez l'apprentissage coopératif

Au début des années 1970, Elliot Aronson et ses étudiants en psychologie sociale ont élaboré à l'université du Texas une technique d'apprentissage coopérative en réponse aux dissensions raciales dans les établissements de la ville d'Austin, suite à la fin de la ségrégation officielle en milieu scolaire. Ils l'ont baptisée « jigsaw classroom », ou classe en puzzle. La méthode

s’est peu à peu implantée, et les professionnels de l’éducation ont réalisé qu’elle se prêtait à d’autres types de cohésion de groupe.

Voici comment cela fonctionne.

L’enseignant divise ses élèves en petits groupes de cinq. Puis il divise la leçon du jour en cinq segments. Par exemple, si la classe travaille sur la biographie d’Abraham Lincoln, elle peut être partagée entre son enfance, ses premiers pas en politique, sa présidence et la guerre de Sécession, la Proclamation d’émancipation, son assassinat. Chaque élève du groupe est responsable des recherches portant sur un seul de ces segments.

Les élèves travaillent alors sur leur bout de leçon et forment des « groupes d’experts » avec les élèves des autres groupes qui ont hérité du même segment. (Autrement dit, tous les élèves qui se retrouvent avec le segment « Proclamation » travaillent ensemble.) Lorsqu’ils ont achevé leurs recherches, chaque élève retrouve son groupe initial et informe ses quatre autres camarades des résultats de ses recherches.

La clé de voûte de ce genre d’apprentissage est l’interdépendance. Chaque élève fournit un seul élément, néanmoins essentiel à chacun d’entre eux pour avoir une image complète de l’ensemble. Et la réussite de chacun dépend à la fois de sa contribution propre et de celle de ses partenaires. Si vous travaillez dans l’enseignement, tentez l’expérience. Et si l’école n’est qu’un lointain souvenir, vous pouvez toujours adapter cette méthode à un autre cadre professionnel.

7
Passé, présent, futur
Le mot de la fin

Time flies like an arrow. Fruit flies like a banana [1].

Groucho Marx (?)

Le calembour en exergue de ce chapitre me fait rire à tous les coups. Il est typique de Groucho Marx, et les sinuosités syntaxiques sur lesquelles repose le jeu de mots s'inscrivent dans la lignée du célèbre « En dehors du chien, le livre est le meilleur ami de l'homme. À l'intérieur du chien, il fait trop sombre pour lire1. » Hélas, Julius Henry Marx, qui devait devenir le plus célèbre des Marx Brothers, n'a sans doute jamais prononcé ces mots. La véritable histoire de cet aphorisme, plus complexe qu'il n'y paraît, permettra de boucler la boucle.

La paternité véritable de ces deux phrases est à attribuer à un linguiste, mathématicien et informaticien nommé Anthony Oettinger. Aujourd'hui, l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique sont des sujets brûlants, sources de fascination publique et de milliards de dollars investis en recherche et développement. Mais dans les années 1950, lorsque Oettinger commençait à enseigner à l'université d'Harvard, tout cela n'en était qu'à ses balbutiements. Oettinger fut l'un des pionniers dans ce domaine – un génie universel polyglotte et l'un des premiers humains à explorer la manière dont les ordinateurs peuvent comprendre le langage humain. Sa quête était un défi, et le reste aujourd'hui.

« On a très tôt vanté le fait que les ordinateurs pourraient bientôt traduire les langues : c'était exagérément optimiste[2] », écrivait Oettinger en 1966 dans un article publié dans le *Scientific American*, qui prédisait avec une singulière précision les usages futurs des ordinateurs. La difficulté initiale est que beaucoup de phrases peuvent avoir des significations multiples dès lors qu'elles ne sont pas inscrites dans un contexte spécifique. L'exemple qu'il utilise est *Time flies like an arrow*. On peut traduire cet énoncé ainsi : « Le temps passe comme une flèche » ; ou, moins littéralement, « Le temps passe comme le vent » ; « Le temps passe à toute vitesse ». Mais, ainsi que l'explique Oettinger, *time* peut aussi être entendu non comme un substantif (c'est-à-dire un nom commun), mais comme un verbe à l'impératif, qui exprimerait une injonction adressée à un chercheur qui mesurerait la vitesse de vol des insectes « de sortir sa montre et […] d'agir avec célérité ». Ce qui donnerait la traduction suivante : « Chronomètre les mouches comme une flèche. » Ou bien la phrase pourrait faire référence à une certaine espèce d'insectes volants – des *time flies*, ou « mouches à temps » – qui manifesteraient un certain amour (*like*) envers les flèches (*arrows*) ou envers ces baies rouges également nommées *arrows* en anglais. On aurait alors : « Les mouches à temps aiment les flèches [ou les baies rouges]. » Oettinger affirme que les programmeurs peuvent paramétrer les ordinateurs de manière à ce qu'ils perçoivent les différences entre ces trois acceptions, mais que de cette nouvelle série de règles découlerait une série de problèmes nouveaux. Ces règles ne peuvent pas s'appliquer à des phrases syntaxiquement similaires mais sémantiquement dissemblables. On ne peut raisonnablement imaginer traduire *Fruit flies like a banana* par « Le fruit vole comme une banane. » C'est un casse-tête.

Cette petite phrase devint rapidement un exemple incontournable dans les colloques et les amphithéâtres pour illustrer la complexité de l'apprentissage automatique. « Le mot "time" peut ici être un substantif, un adjectif, un verbe, ce qui ouvre la porte à trois interprétations possibles[3] », écrit Frederick Crosson, professeur à l'université de Notre-Dame et éditeur d'un des premiers manuels d'intelligence artificielle. Le couple flèche-banane est passé à la postérité et, des années plus tard, s'est retrouvé attribué à Groucho Marx. Mais d'après Fred Shapiro, bibliothécaire à Yale et expert en citations : « Il n'y a aucune raison de croire que Groucho Marx a vraiment prononcé ces mots[4]. »

Et pourtant, cet aphorisme à toute épreuve révèle quelque chose d'important. Ainsi que le souligne Crosson, même dans une phrase de cinq mots, le mot *time* peut avoir valeur de substantif, d'adjectif ou de verbe. C'est l'un des mots les plus versatiles et protéiformes que connaisse la langue anglaise. *Time* peut être un nom commun, comme dans *Greenwich Mean Time* (ou GMT, qui définit l'heure qu'il est au méridien de Greenwich). Comme en français, la forme nominale peut alors signifier une certaine durée (« Combien de *temps* pour égaliser d'ici la fin du match ? »), ou une notion abstraite (« le *temps*, c'est de l'argent »). Mais l'anglais continue à recourir au même mot là où le français change son fusil d'épaule. Le mot *time* peut encore désigner un point spécifique dans le temps (« À quelle *heure* passe le bus ? », dit le français), une expérience donnée (« Merci pour ce *moment* »), une fréquence (« J'ai lu ce livre deux *fois* »), une période historique (« à l'*époque* de Winston Churchill »), et dans encore bien d'autres cas de figure. À vrai dire, si l'on en croit les chercheurs d'Oxford University Press, *time* est le substantif le plus communément utilisé de la langue anglaise5.

Utilisé comme verbe, le mot a aussi des acceptions multiples. Là où en français, on *chronomètre* une course et on *planifie* une offensive, c'est encore le mot *time* qui s'impose en anglais. *Idem* lorsqu'il s'agit de *régler* ou d'*ajuster* quelque chose. Le mot peut également faire office d'adjectif, comme dans *time zone* (fuseau horaire) ou *time bomb* (bombe à retardement).

Mais le temps envahit le langage et imprègne nos esprits de manière encore plus indélébile. Des langues du monde entier donnent une couleur temporelle aux verbes en utilisant les temps grammaticaux : passé, présent, futur. Ces temps sont vecteurs de sens, ils aident à préciser les opinions et les sentiments. Chaque phrase ou presque que nous prononçons est marquée du sceau du temps. Dans un sens, nous pensons en termes temporels. Et cela est tout particulièrement vrai chaque fois que nous parlons de nous.

Prenons le passé. C'est une chose sur laquelle on nous dit de ne pas s'attarder, mais la recherche scientifique montre que réfléchir au passé peut mener à une meilleure compréhension de soi. La nostalgie – le fait de contempler le passé, souvent avec regret – était il n'y a pas si longtemps considérée comme une pathologie, un trouble qui nous détourne de nos objectifs. Les scientifiques des XVII^{e} et XVIII^{e} siècles pensaient que c'était une affection physique – « une maladie cérébrale de cause essentiellement

démonique » éperonnée par « la vibration continue d'esprits animaux dans [les] fibres du cerveau médian ». D'autres croyaient que la nostalgie était due à des changements de pression atmosphérique ou « un excédent de bile noire dans le sang », ou encore qu'il s'agissait d'un mal propre aux Suisses. Au XIX^e siècle, ces idées furent discréditées, mais pas la pathologisation de la nostalgie. Universitaires et médecins de l'époque la considéraient comme un dysfonctionnement mental, un désordre psychiatrique parent de la psychose, de la compulsion et du désir œdipien6.

Aujourd'hui, grâce aux travaux du psychologue Constantine Sedikides de l'université de Southampton, menés en collaboration avec d'autres chercheurs, la nostalgie a été réhabilitée. Elle serait « une ressource intrapersonnelle vitale qui contribue au sang-froid psychologique […], et un fonds de subsistance psychologique ». Ses bienfaits sont incommensurables, parce qu'elle procure deux ingrédients essentiels au bien-être : un sens et un lien à autrui. La pensée nostalgique nous projette souvent dans la peau du protagoniste d'un événement solennel (un mariage, une cérémonie universitaire, par exemple) qui implique les personnes qui nous sont chères7. La nostalgie, ainsi que le montre la recherche, participe de l'humeur positive, protège de l'anxiété et du stress, et stimule la créativité8. Elle contribue à élever le niveau d'optimisme, à approfondir les capacités d'empathie, et à éviter l'ennui9. La nostalgie peut même augmenter les sensations physiologiques de chaleur et de confort. Au quotidien, on est plus enclin à la nostalgie les jours de froid. Et dans le cadre d'expériences scientifiques, les personnes artificiellement soumises à la nostalgie – par le biais de la musique ou de l'odeur, par exemple – tolèrent mieux le froid et perçoivent la température plus haute qu'elle ne l'est10.

Comme le pathos, la nostalgie est « une émotion douce-amère mais principalement positive et fondamentalement sociale ». Penser au passé ouvre « une fenêtre sur le moi intrinsèque » : c'est la porte qui mène à ce que nous sommes vraiment11. Elle donne sens au présent.

Le même principe s'applique au futur. Deux chercheurs en sciences sociales de premier plan – Daniel Gilbert de l'université d'Harvard et Timothy Wilson de l'université de Virginie – estiment que les êtres humains, certes « en voyage dans le temps » comme tous les animaux, ont un avantage sur ces derniers. Les antilopes et les salamandres peuvent prévoir les conséquences d'événements dont elles ont déjà fait l'expérience

préalable. Mais seul l'homme à la capacité de « pré-expérimenter » le futur en le simulant dans son esprit, phénomène que Gilbert et Wilson appellent la « prospection12 ». Nous ne sommes toutefois pas aussi compétents en la matière que nous le croyons. Les raisons en sont variables, mais les mots avec lesquels nous parlons – et plus exactement, les temps que nous utilisons – jouent un rôle non négligeable.

M. Keith Chen, économiste à l'université de Californie à Los Angeles, fait partie des premiers chercheurs à avoir exploré les liens entre langage et comportement économique. Il a tout d'abord établi un corpus de trente-six langues, divisé en deux catégories : celles qui ont un futur grammatical bien défini, et celles où il est plus flou ou absent. Chen, né aux États-Unis de parents chinois, propose l'exemple du mandarin et de l'anglais pour illustrer cette différence. Il dit : « Si je voulais expliquer à un collègue anglophone pourquoi je ne peux pas assister à une réunion prévue en fin de journée, je ne pourrais pas dire "Je suis à un séminaire". » En anglais, Chen aurait à marquer explicitement le futur en disant : « Je serai à un séminaire. » Mais, dit Chen, « si en revanche je parlais mandarin, il serait tout à fait naturel pour moi de faire l'impasse sur le marqueur du futur et de dire "Wǒ qù tīng jiǎngzuò" (Je vais à un séminaire)13. » Les langues dont le futur grammatical est institué, par exemple l'anglais, l'italien ou le coréen, exigent de leurs locuteurs qu'ils établissent clairement la distinction entre le présent et le futur. Les langues à futur peu marqué, par exemple le mandarin, le finnois ou l'estonien, n'esquissent que peu ou pas de contraste.

Chen a ensuite rassemblé des données afin de déterminer, en tenant compte du niveau de revenus, du niveau de diplôme, de l'âge et d'autres facteurs encore, si les locuteurs de langues à futur fort se comportaient différemment. La réponse est un grand oui. Chen a pu établir que les locuteurs de langues à futur faible – celles qui ne marquent pas explicitement la différence entre passé et futur – économisent en moyenne 30 % de plus pour leur retraite, et fument 24 % de moins. Ils sont également plus vigilants sur la contraception, font davantage de sport, sont en meilleure santé et plus à l'aise financièrement à l'aube de la retraite. Cela est avéré dans des pays tels que la Suisse, dont les citoyens sont locuteurs d'une langue à futur faible (l'allemand) ou bien d'une langue à futur fort (le français)14.

Chen n'en arrive pas à la conclusion que la langue parlée par une personne détermine son comportement. Il n'est pas impossible qu'elle soit

simplement le miroir de différences culturelles profondément ancrées. La question de savoir si la langue structure la pensée et donc les actions continue d'ailleurs à faire débat dans le champ linguistique15. Il n'en demeure pas moins que d'autres études prouvent que nous sommes mieux disposés à planifier et adoptons un comportement plus responsable dès lors que l'avenir se présente sous une forme articulée au moment présent et au moi présent. Ainsi, l'une des raisons pour lesquelles les gens ne mettent pas d'argent de côté en prévision de leur retraite est que, d'une certaine manière, ils considèrent la version future d'eux-mêmes comme une personne autre que celles qu'ils incarnent dans le présent. Mais montrer à des personnes des images de synthèse sur lesquelles ils sont vieillis artificiellement peut stimuler leur propension à épargner16. D'autres études ont établi que le simple fait de penser au futur en termes d'unités plus réduites – des jours, et non des années – « amène les gens à se sentir plus proches de leur moi futur et moins susceptibles d'avoir le sentiment que leur moi futur est distinct de leur moi actuel17 ». À l'instar de ce qui s'observe avec la nostalgie, la fonction la plus haute du futur est de souligner la signifiance du présent.

Ce qui nous amène au présent lui-même. Deux dernières études nous apportent ici leurs lumières. Dans la première, cinq chercheurs de Harvard ont demandé à des gens de constituer de petites « capsules temporelles » du moment présent (trois chansons qu'ils ont récemment écoutées, une anecdote, le dernier événement social auquel ils ont assisté, une photo récente, etc.), ou bien d'écrire un petit texte à propos d'une conversation qu'ils auraient eue. Puis les chercheurs ont demandé aux participants d'imaginer à quel point ils seraient curieux, quelques mois plus tard, de redécouvrir ce qu'ils avaient décidé d'archiver. Le moment venu, leur curiosité était finalement plus vive que dans leurs prédictions. Ils ont également jugé que les objets archivés étaient beaucoup plus signifiants qu'ils ne l'auraient pensé. À chaque session de l'expérience, les participants sous-estimaient la valeur finalement attribuée à la redécouverte d'expériences présentes dans le futur.

« En archivant un moment ordinaire du présent, on peut faire de ce présent un "présent" (à tous les sens du terme) pour le futur18 », écrivent les chercheurs.

L'autre étude examine les effets de la sidération. La sidération loge « dans les couches supérieures du plaisir et aux confins de la peur », ainsi

que le formulent les deux chercheurs. C'est « une émotion peu étudiée […] et centrale dans la pratique de la religion, de la politique, dans l'expérience de la nature, de l'art19 ». Elle a deux attributs principaux : l'incommensurabilité (on fait l'expérience de quelque chose qui nous dépasse) et l'accommodation (cette incommensurabilité nous oblige à procéder à des ajustements au niveau de nos structures mentales).

Melanie Rudd, Kathleen Vohs et Jennifer Aaker ont découvert que l'expérience de la sidération – la vue du grand canyon, la naissance d'un enfant, un orage spectaculaire – modifie notre perception du temps. Lorsque nous faisons l'expérience de la sidération, le temps ralentit. Il s'étire. Nous avons l'impression d'en avoir davantage. Et cette sensation nous procure du bien-être. « L'expérience de la sidération ancre les gens dans le moment présent. C'est cet ancrage dans l'ici et le maintenant qui fait que la sidération réajuste la perception du temps, influence les décisions, et s'avère une expérience qui procure de la satisfaction20. »

Si on les recoupe, ces deux études suggèrent que le chemin qui permettrait de donner du sens à l'existence ne consiste pas à « vivre l'instant présent », contrairement à ce que prétendent un certain nombre de gourous. Il s'agit bien davantage d'intégrer nos différentes échelles temporelles à un tout cohérent. C'est cette cohérence qui nous permet de comprendre qui nous sommes et pourquoi nous sommes là.

Tel est le défi de la condition humaine : réunir le passé, le présent et le futur.

En commençant à travailler sur ce livre, j'avais conscience de l'importance du timing, mais aussi de son caractère insondable. Au début du projet, je n'avais aucune idée de ma destination. J'avais pour seul but d'atteindre un semblant de vérité, de mettre un coup de projecteur sur un certain nombre de faits scientifiques susceptibles d'aider les gens – et moi le premier – à être un peu plus ingénieux dans l'organisation de leur travail, de leur existence.

Le *produit* de l'écriture – ce livre – contient plus de réponses que de questions. Mais le *processus* d'écriture est son exact contraire. L'écriture vous permet de découvrir ce que vous pensez, ce que vous croyez.

Je croyais qu'il fallait ignorer les remous de la journée. Je sais maintenant qu'il faut surfer sur chaque vague qui se présente.

Je croyais que les pauses déjeuner, les siestes et les promenades étaient un luxe. Je sais maintenant qu'elles sont indispensables.

Je croyais que le meilleur moyen de se remettre d'un mauvais départ au travail, à l'école, à la maison était d'oublier et d'aller de l'avant. Je sais maintenant que la meilleure méthode est de repartir de zéro, bien accompagné.

Je croyais que les mi-parcours n'importaient guère – en grande partie parce que je n'avais pas conscience de leur existence même. Je sais maintenant que les mi-parcours sont l'expression d'un principe fondamental du comportement humain.

Je croyais en la valeur des happy ends. Je sais maintenant que les pouvoirs de la fin ne sont pas liés à la promesse d'un bonheur immaculé, mais à sa dimension pathétique et signifiante.

Je croyais que la synchronisation était un processus essentiellement mécanique. Je sais maintenant qu'elle révèle notre nature profonde, qui repose sur un double sentiment d'appartenance et d'utilité.

Je croyais que le timing était l'affaire de tous. Je sais maintenant que tout est affaire de timing.

CONSEILS DE LECTURE

Le temps et le timing sont des sujets inépuisables, que d'autres auteurs ont explorés avec style et panache. Ces six ouvrages, présentés par ordre alphabétique, vous permettront d'en approfondir la compréhension :

168 Hours : You Have More Time Than You Think (2010), de Laura Vanderkam.
Nous sommes tous logés à la même enseigne : 168 heures dans chaque semaine. Ce livre est truffé d'astuces pratiques pour les occuper au mieux, en établissant des priorités, en reléguant le superflu au second plan pour mieux se concentrer sur ce qui importe vraiment.

A Geography of Time : Temporal Misadventures of a Social Psychologist (1997), de Robert V. Levine.
Pourquoi certaines cultures vont à 1 000 à l'heure, et d'autres au ralenti ? Pourquoi certaines obéissent à l'horloge, et d'autres à la temporalité mouvante des événements ? À ces questions, l'approche béhavioriste de l'auteur offre des réponses fascinantes, dont certaines issues de ses propres tribulations.

Daily Rituals : How Artists Work (2013).
Version française : *Tics et tocs des grands génies : 100 rituels secrets à l'origine des plus belles créations* (2015), sous la dir. de Mason Currey.
Comment les plus grands génies créatifs de ce monde géraient-ils leur temps ? Cet ouvrage livre les secrets de leurs habitudes au quotidien,

d'Agatha Christie à Sylvia Plath, de Charles Darwin à Toni Morrison en passant par Andy Warhol et 95 de leurs pairs.

Internal Time : Chronotypes, Social Jet Lag, and Why You're So Tired (2012), de Till Roenneberg.
L'ouvrage de référence sur la chronobiologie. Ce petit opus fort bien conçu, composé sur le modèle d'une journée en vingt-quatre chapitres, vous en apprendra plus que n'importe quelle autre lecture.

The Dance of Life : The Other Dimension of Time (1983).
Version française : *La Danse de la vie : temps culturel, temps vécu* (1984), d'Edward T. Hall.
Un grand classique universitaire aux États-Unis. Dans une démarche anthropologique, l'auteur examine la manière dont est perçu le temps selon les cultures. L'analyse est parfois un peu datée, mais certaines conclusions valent le détour.

Why Time Flies : A Mostly Scientific Investigation (2017), d'Alan Burdick.
Ce que le journalisme scientifique peut produire de meilleur : un ouvrage à la fois drôle et passionnant, qui explore la complexité du temps ainsi que la frustration et l'euphorie ressenties par celui qui entreprend d'en saisir la nature.

VOTRE EMPLOI DU TEMPS IDÉAL

VOTRE EMPLOI DU TEMPS IDÉAL

Pour établir votre emploi du temps idéal, faites le suivi systématique de vos habitudes. Réglez une alarme sur votre téléphone qui sonnera toutes les 90 minutes. Chaque fois qu'elle retentit, remplissez les 3 colonnes. Remplissez ces pages pendant une semaine.

		Ce que je suis en train de faire	Acuité mentale	Énergie physique
Lundi	6h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	7h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	9h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	10h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	11h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	12h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	14h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	15h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	17h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	18h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	20h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	21h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Mardi	6h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	7h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	9h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	10h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	11h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	12h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	14h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	15h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	17h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	18h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	20h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	21h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

	Ce que je suis en train de faire	Acuité mentale	Énergie physique
Mercredi			
7h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Jeudi			
7h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Vendredi			
7h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Samedi

	Ce que je suis en train de faire	Acuité mentale	Énergie physique
7h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Dimanche

7h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20h00		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21h30		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

NOTES

Nous avons conservé les références, majoritairement anglo-saxonnes, en anglais. Lorsqu'une édition française existe, elle est indiquée entre crochets.

Introduction

1. Tad Fitch, Michael Poirier, *Into the Danger Zone : Sea Crossings of the First World War* (Stroud, UK : The History Press, 2014), 108.

2. Erik Larson, *Dead Wake : The Last Crossing of the Lusitania* (New York : Broadway Books, 2016), 1.

3. Colin Simpson, « A Great Liner with Too Many Secrets », *Life*, 13.10.1972, 58.

4. Fitch, Poirier, *Into the Danger Zone*, 118 ; Adolph A. Hoehling and Mary Hoehling, *The Last Voyage of the Lusitania* (Lanham, MD : Madison Books, 1996), 247.

5. Daniel Joseph Boorstin, *The Discoverers : A History of Man's Search to Know His World and Himself* (New York : Vintage, 1985), 1.

PREMIÈRE PARTIE. LA JOURNÉE

1. L'architecture secrète de la vie quotidienne

1. Kit Smith, « 44 Twitter Statistics for 2016 », *Brandwatch*, 17.05.2016, consultable sur www.brandwatch.com/2016/05/44-twitter-stats-2016.

2. Scott A. Golder and Michael W. Macy, « Diurnal and Seasonal Mood Vary with Work, Sleep, and Daylength Across Diverse Cultures », *Science* 333, n° 6051 (2011) : 1878-1881. À noter que ce travail a été mené avant l'élection de Donald Trump, c'est-à-dire avant que ses tweets ne fassent partie intégrante du discours politique.

3. Pour plus de précisions quant aux découvertes de Mairan, cf. Till Roenneberg, *Internal Time : Chronotypes, Social Jet Lag, and Why You're So Tired* (Cambridge, MA : Harvard University Press, 2012), 31-35.

4. William J. Cromie, « Human Biological Clock Set Back an Hour », *Harvard University Gazette*, 15.07.1999.

5. Peter Sheridan Dodds *et al.*, « Temporal Patterns of Happiness and Information in a Global Social Network : Hedonometrics and Twitter », *PloS ONE* 6, n° 12 (2011) : e26752. Cf. également Riccardo Fusaroli *et al.*, « Timescales of Massive Human Entrainment », *PloS ONE* 10, n° 4 (2015) : e0122742.

6. Daniel Kahneman *et al.*, « A Survey Method for Characterizing Daily Life Experience : The Day Reconstruction Method », *Science* 306, n° 5702 (2004) : 1776-1780.

7. Arthur A. Stone *et al.*, « A Population Approach to the Study of Emotion : Diurnal Rhythms of a Working Day Examined with the Day Reconstruction Method », *Emotion* 6, n° 1 (2006) : 139-149.

8. Jing Chen, Baruch Lev, Elizabeth Demers, « The Dangers of Late-Afternoon Earnings Calls », *Harvard Business Review*, octobre 2013.

9. *Ibid.*

10. Jing Chen, Elizabeth Demers, Baruch Lev, « Oh What a Beautiful Morning ! Diurnal Variations in Executives' and Analysts' Behavior : Evidence from Conference Calls », consulté sur : www.darden.virginia.edu.uploadedfiles/darden_web/content/faculty_research/seminars_and_conferences/CDL_March_2016.pdf.

11. *Ibid.*

12. Amos Tversky, Daniel Kahneman, « Extensional Versus Intuitive Reasoning : The Conjunction Fallacy in Probability Judgment », *Psychological Review* 90, n° 4 (1983) : 293-315.

13. Galen V. Bodenhausen, « Stereotypes as Judgmental Heuristics : Evidence of Circadian Variations in Discrimination », *Psychological Science* 1, n° 5 (1990) : 319-322.

14. *Ibid.*

15. Russell G. Foster, Leon Kreitzman, *Rhythms of Life : The Biological Clocks That Control the Daily Lives of Every Living Thing* (New Haven, CT : Yale University Press, 2005), 11.

16. Tamsin L. Kelly, « Circadian Rhythms : Importance for Models of Cognitive Performance », *U.S. Naval Health Research Center Report*, n° 96-1 (1996) : 1-24, cité dans Carolyn B. Hines, « Time-of-Day Effects on Human Performance », *Journal of Catholic Education* 7, n° 3 (2004) : 390-413.

17. Simon Folkard, « Diurnal Variation in Logical Reasoning », *British Journal of Psychology* 66, n° 1 (1975) : 1-8 ; Timothy H. Monk *et al.*, « Circadian Determinants of Subjective Alertness », *Journal of Biological Rhythms* 4, n° 4 (1989) : 393-404.

18. Robert L. Matchock, J. Toby Mordkoff, « Chronotype and Time-of-Day Influences on the Alerting, Orienting, and Executive Components of Attention », *Experimental Brain Research* 192, n° 2 (2009) : 189-198.

19. Hans Henrik Sievertsen, Francesca Gino, Marco Piovesan, « Cognitive Fatigue Influences Students' Performance on Standardized Tests », *Proceedings of the National Academy of Sciences* 113, n° 10 (2016) : 2621-2624.

20. Nolan G. Pope, « How the Time of Day Affects Productivity : Evidence from School Schedules », *Review of Economics and Statistics* 98, n° 1 (2016) : 1-11.

21. Mareike B. Wieth, Rose T. Zacks, « Time of Day Effects on Problem Solving : When the Non-optimal Is Optimal », *Thinking & Reasoning* 17, n° 4 (2011) : 387-401.

22. Lynn Hasher, Rose T. Zacks, Cynthia P. May, « Inhibitory Control, Circadian Arousal, and Age », in Daniel Gopher and Asher Koriat (eds.), *Attention and Performance XVII : Cognitive Regulation of Performance : Interaction of Theory and Application* (Cambridge, MA : MIT Press, 1999), 653-675.

23. Cindi May, « The Inspiration Paradox : Your Best Creative Time Is Not When You Think », *Scientific American*, 06.03.2012.

24. Mareike B. Wieth, Rose T. Zacks, « Time of Day Effects on Problem Solving », *op. cit.*

25. Inez Nellie Canfield McFee, *The Story of Thomas A. Edison* (New York : Barse & Hopkins, 1922).

26. Till Roenneberg *et al.*, « Epidemiology of the Human Circadian Clock », *Sleep Medicine Reviews* 11, n° 6 (2007) : 429-438.

27. Ana Adan *et al.*, « Circadian Typology : A Comprehensive Review », *Chronobiology Internationa*l 29, n° 9 (2012) : 1153-1175 ; Franzis Preckel *et al.*, « Chronotype, Cognitive Abilities, and Academic Achievement : A Meta-Analytic Investigation », *Learning and Individual Differences* 21, n° 5 (2011) : 483-492 ; Till Roenneberg, Anna Wirz-Justice, Martha Merrow, « Life Between Clocks : Daily Temporal Patterns of Human Chronotypes », *Journal of Biological Rhythms* 18, n° 1 (2003) : 80-90 ; Iwona Chelminski *et al.*, « Horne and Ostberg Questionnaire : A Score Distribution in a Large Sample of Young Adults », *Personality and Individual Differences* 23, n° 4 (1997) : 647-652 ; G. M. Cavallera, S. Giudici, « Morningness and Eveningness Personality : A Survey in Literature from 1995 up till 2006 », *Personality and Individual Differences* 44, n° 1 (2008) : 3-21.

28. Renuka Rayasam, « Why Sleeping In Could Make You a Better Worker », *BBC Capital*, 25.02.2016.

29. Markku Koskenvuo *et al.*, « Heritability of Diurnal Type : A Nationwide Study of 8753 Adult Twin Pairs », *Journal of Sleep Research* 16, n° 2 (2007) : 156-162 ; Yoon-Mi Hur, Thomas J. Bouchard, Jr., David T. Lykken, « Genetic and Environmental Influence on Morningness-Eveningness », *Personality and Individual Differences* 25, n° 5 (1998) : 917-925.

30. Une possible explication est que ceux qui sont nés durant les saisons à faible luminosité connaissent leur pic circadien plus tôt dans la journée, de façon à tirer tout le parti possible de la lumière du jour. Vincenzo Natale, Ana Adan, « Season of Birth Modulates Morning-Eveningness Preference in Humans », *Neuroscience Letters* 274, nº 2 (1999) : 139-141 ; Hervé Caci *et al.*, « Transcultural Properties of the Composite Scale of Morningness : The Relevance of the "Morning Affect" Factor », *Chronobiology International* 22, nº 3 (2005) : 523-540.

31. Till Roenneberg *et al.*, « A Marker for the End of Adolescence », *Current Biology* 14, nº 24 (2004) : R1038-1039.

32. Till Roenneberg *et al.*, « Epidemiology of the Human Circadian Clock », *Sleep Medicine Reviews* 11, nº 6 (2007) : 429-438 ; Cf. également Ana Adan *et al.*, « Circadian Typology : A Comprehensive Review », *Chronobiology International* 29, nº 9 (2012) : 1153-1175.

33. Ana Adan *et al.*, « Circadian Typology : A Comprehensive Review », *op. cit.* Cf. également Ryan J. Walker *et al.*, « Age, the Big Five, and Time-of-Day Preference : A Mediational Model », *Personality and Individual Differences* 56 (2014) : 170-174 ; Christoph Randler, « Proactive People Are Morning People », *Journal of Applied Social Psychology* 39, nº 12 (2009) : 2787-2797 ; Hervé Caci, Philippe Robert, Patrice Boyer, « Novelty Seekers and Impulsive Subjects Are Low in Morningness », *European Psychiatry* 19, nº 2 (2004) : 79-84 ; Maciej Stolarski, Maria Ledzińska, Gerald Matthews, « Morning Is Tomorrow, Evening Is Today : Relationships Between Chronotype and Time Perspective », *Biological Rhythm Research* 44, nº 2 (2013) : 181-196.

34. Renée K. Biss and Lynn Hasher, « Happy as a Lark : Morning-Type Younger and Older Adults Are Higher in Positive Affect », *Emotion* 12, nº 3 (2012) : 437-441.

35. Ryan J. Walker *et al.*, « Age, the Big Five, and Time-of-Day Preference : A Mediational Model », *op. cit.* ; Christoph Randler, « Morningness-Eveningness, Sleep-Wake Variables and Big Five Personality Factors », *Personality and Individual Differences* 45, nº 2 (2008) : 191-196.

36. Ana Adan, « Chronotype and Personality Factors in the Daily Consumption of Alcohol and Psychostimulants », *Addiction* 89, n° 4 (1994) : 455-462.

37. Ji Hee Yu *et al.*, « Evening Chronotype Is Associated with Metabolic Disorders and Body Composition in Middle-Aged Adults », *Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism* 100, n° 4 (2015) : 1494-1502 ; Seog Ju Kim *et al.*, « Age as a Moderator of the Association Between Depressive Symptoms and Morningness-Eveningness », *Journal of Psychosomatic Research* 68, n° 2 (2010) : 159-164 ; Iwona Chelminski *et al.*, « Horne and Ostberg Questionnaire : A Score Distribution in a Large Sample of Young Adults », *Personality and Individual Differences* 23, n° 4 (1997) : 647-652 ; Michael D. Drennan *et al.*, « The Effects of Depression and Age on the Horne-Ostberg Morningness-Eveningness Score », *Journal of Affective Disorders* 23, n° 2 (1991) : 93-98 ; Christoph Randler *et al.*, « Eveningness Is Related to Men's Mating Success », *Personality and Individual Differences* 53, n° 3 (2012) : 263-267 ; J. Kasof, « Eveningness and Bulimic Behavior », *Personality and Individual Differences* 31, n° 3 (2001) : 361-369.

38. Kai Chi Yam, Ryan Fehr, and Christopher M. Barnes, « Morning Employees Are Perceived as Better Employees : Employees' Start Times Influence Supervisor Performance Ratings », *Journal of Applied Psychology* 99, n° 6 (2014) : 1288-1299.

39. Catharine Gale and Christopher Martyn, « Larks and Owls and Health, Wealth, and Wisdom », *British Medical Journal* 317, n° 7174 (1998) : 1675-1677.

40. Richard D. Roberts and Patrick C. Kyllonen, « Morning-Eveningness and Intelligence : Early to Bed, Early to Rise Will Make You Anything but Wise ! », *Personality and Individual Differences* 27 (1999) : 1123-1133 ; Davide Piffer *et al.*, « Morning-Eveningness and Intelligence Among High-Achieving US Students : Night Owls Have Higher GMAT Scores than Early Morning Types in a Top-Ranked MBA Program », *Intelligence* 47 (2014) : 107-112.

41. Christoph Randler, « Evening Types Among German University Students Score Higher on Sense of Humor After Controlling for Big Five

Personality Factors », *Psychological Reports* 103, n° 2 (2008) : 361-370.

42. Galen V. Bodenhausen, « Stereotypes as Judgmental Heuristics : Evidence of Circadian Variations in Discrimination », *Psychological Science* 1, n° 5 (1990) : 319-322.

43. Mareike B. Wieth, Rose T. Zacks, « Time-of-Day Effects on Problem Solving : When the Non-optimal is Optimal », *Thinking & Reasoning* 17, n° 4 (2011) : 387-401.

44. Cynthia P. May, Lynn Hasher, « Synchrony Effects in Inhibitory Control over Thought and Action », *Journal of Experimental Psychology : Human Perception and Performance* 24, n° 2 (1998) : 363-379 ; Ana Adan *et al.*, « Circadian Typology : A Comprehensive Review », *op.cit*.

45. Ángel Correa, Enrique Molina, Daniel Sanabria, « Effects of Chronotype and Time of Day on the Vigilance Decrement During Simulated Driving », *Accident Analysis & Prevention* 67 (2014) : 113-118.

46. John A. E. Anderson *et al.*, « Timing Is Everything : Age Differences in the Cognitive Control Network Are Modulated by Time of Day », *Psychology and Aging* 29, n° 3 (2014) : 648-658.

47. Brian C. Gunia, Christopher M. Barnes, Sunita Sah, « The Morality of Larks and Owls : Unethical Behavior Depends on Chronotype as Well as Time of Day », *Psychological Science* 25, n° 12 (2014) : 2272-2274 ; Maryam Kouchaki and Isaac H. Smith, « The Morning Morality Effect ; The Influence of Time of Day on Unethical Behavior », *Psychological Science* 25, n° 1 (2013) : 95-102.

48. Mason Currey (ed.), *Daily Rituals : How Artists Work* (New York : Knopf, 2013), 62-63.

49. *Ibid.*, 29-32 ; 62-63.

50. Céline Vetter *et al.*, « Aligning Work and Circadian Time in Shift Workers Improves Sleep and Reduces Circadian Disruption », *Current Biology* 25, n° 7 (2015) : 907-911.

51. Karen Van Proeyen *et al.*, « Training in the Fasted State Improves Glucose Tolerance During Fat-Rich Diet », *Journal of Physiology* 588, nº 21 (2010) : 4289-4302.

52. Michael R. Deschenes *et al.*, « Chronobiological Effects on Exercise : Performance and Selected Physiological Responses », *European Journal of Applied Physiology and Occupational Physiology* 77, nº 3 (1998) : 249-256.

53. Elise Facer-Childs and Roland Brandstaetter, « The Impact of Circadian Phenotype and Time Since Awakening on Diurnal Performance in Athletes, », *Current Biology* 25, nº 4 (2015) : 518-522.

54. Boris I. Medarov, Valentin A. Pavlov, Leonard Rossoff, « Diurnal Variations in Human Pulmonary Function », *International Journal of Clinical Experimental Medicine* 1, nº 3 (2008) : 267-273.

55. Barry Drust *et al.*, « Circadian Rhythms in Sports Performance : An Update », *Chronobiology International* 22, nº 1 (2005) : 21-44 ; João Paulo P. Rosa *et al.*, « 2016 Rio Olympic Games : Can the Schedule of Events Compromise Athletes' Performance ? », *Chronobiology International* 33, nº 4 (2016) : 435-440.

56. American Council on Exercise, « The Best Time to Exercise », *Fit Facts* (2013), disponible sur : www.acefitness.org/fitfacts/pdfs/fitfacts/itemid_2625.pdf.

57. Miguel Debono *et al.*, « Modified-Release Hydrocortisone to Provide Circadian Cortisol Profiles », *Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism* 94, nº 5 (2009) : 1548-1554.

58. Alicia E. Meuret *et al.*, « Timing Matters : Endogenous Cortisol Mediates Benefits from Early-Day Psychotherapy », *Psychoneuroendocrinology* 74 (2016) : 197-202.

2. L'après-midi et le café

1. Melanie Clay Wright *et al.*, « Time of Day Effects on the Incidence of Anesthetic Adverse Events, », *Quality and Safety in Health Care* 15, nº 4

(2006) : 258-263. La citation qui clôt le paragraphe est empruntée à l'auteure principale et tirée de « Time of Surgery Influences Rate of Adverse Health Events Due to Anesthesia », *Duke News*, 03.08.2006.

2. Alexander Lee *et al.*, « Queue Position in the Endoscopic Schedule Impacts Effectiveness of Colonoscopy », *American Journal of Gastroenterology* 106, nº 8 (2011) : 1457-65.

3. Une étude fait état de différences de genre, concluant que « les coloscopies pratiquées l'après-midi présentent, en règle générale, un moindre taux de détection de polypes et d'adénomes [… mais] la différence, en ce qui concerne le taux de détection d'adénomes, semble s'appliquer principalement aux patientes, et non aux patients ». Shailendra Singh *et al.*, « Differences Between Morning and Afternoon Colonoscopies for Adenoma Detection in Female and Male Patients », *Annals of Gastroenterology* 29, nº 4 (2016) : 497-501. Certaines études se montrent également plus réservées quant à la corrélation entre moment de la journée et qualité des soins. Cf. par ex. Jerome D. Waye, « Should All Colonoscopies Be Performed in the Morning ? », *Nature Reviews : Gastroenterology & Hepatology* 4, nº 7 (2007) : 366-367.

4. Madhusudhan R. Sanaka *et al.*, « Afternoon Colonoscopies Have Higher Failure Rates Than Morning Colonoscopies », *American Journal of Gastroenterology* 101, nº 12 (2006) : 2726-2730.

5. Jeffrey A. Linder *et al.*, « Time of Day and the Decision to Prescribe Antibiotics », *JAMA Internal Medicine* 174, nº 12 (2014) : 2029-2031.

6. Hengchen Dai *et al.*, « The Impact of Time at Work and Time Off from Work on Rule Compliance : The Case of Hand Hygiene in Health Care », *Journal of Applied Psychology* 100, nº 3 (2015) : 846-862. Le chiffre de 38 % correspond à « la probabilité de comportement conforme sur le service de 12 heures d'un soignant moyen ».

7. *Ibid.*

8. Jim Horne, Louise Reyner, « Vehicle Accidents Related to Sleep : A Review », *Occupational and Environmental Medicine* 56, nº 5 (1999) : 289-294.

9. Justin Caba, « Least Productive Time of the Day Officially Determined to Be 2:55 PM : What You Can Do to Stay Awake ? », *Medical Daily*, 04.06.2013, consultable sur : www.medicaldaily.com/least-productive-time-day-officially-determined-be-255-pm-what-you-can-do-stay-awake-246495.

10. Maryam Kouchaki, Isaac H. Smith, « The Morning Morality Effect : The Influence of Time of Day on Unethical Behavior », *op. cit.* ; Maryam Kouchaki, « In the Afternoon, the Moral Slope Gets Slipperier », *Harvard Business Review*, mai 2014.

11. Julia Neily *et al.*, « Association Between Implementation of a Medical Team Training Program and Surgical Mortality », *JAMA* 304, n° 15 (2010) : 1693-1700.

12. Hans Henrik Sievertsen, Francesca Gino, Marco Piovesan, « Cognitive Fatigue Influences Students' Performance on Standardized Tests », *Proceedings of the National Academy of Sciences* 113, n° 10 (2016) : 2621-2624.

13. Francesca Gino, « Don't Make Important Decisions Late in the Day », *Harvard Business Review*, 23.02.2016.

14. Hans Henrik Sievertsen, Francesca Gino, Marco Piovesan, « Cognitive Fatigue Influences Students' Performance on Standardized Tests », *op.cit*.

15. Kyoungmin Cho, Christopher M. Barnes, Cristiano L. Guanara, « Sleepy Punishers Are Harsh Punishers : Daylight Saving Time and Legal Sentences », *Psychological Science* 28, n° 2 (2017) : 242-247.

16. Shai Danziger, Jonathan Levav, Liora Avnaim-Pesso, « Extraneous Factors in Judicial Decisions », *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, n° 17 (2011) : 6889-6892.

17. Atsunori Ariga, Alejandro Lleras, « Brief and Rare Mental "Breaks" Keep You Focused : Deactivation and Reactivation of Task Goals Preempt Vigilance Decrements », *Cognition* 118, n° 3 (2011) : 439-443.

18. Emily M. Hunter, Cindy Wu, « Give Me a Better Break : Choosing Workday Break Activities to Maximize Resource Recovery », *Journal of Applied Psychology* 101, n° 2 (2016) : 302-311.

19. Hannes Zacher, Holly A. Brailsford, Stacey L. Parker, « Micro-Breaks Matter : A Diary Study on the Effects of Energy Management Strategies on Occupational Well-Being », *Journal of Vocational Behavior* 85, n° 3 (2014) : 287-297.

20. Audrey Bergouignan *et al.*, « Effect of Frequent Interruptions of Prolonged Sitting on Self-Perceived Levels of Energy, Mood, Food Cravings and Cognitive Function », *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity* 13, n° 1 (2016) : 13-24.

21. Li-Ling Wu *et al.*, « Effects of an 8-Week Outdoor Brisk Walking Program on Fatigue in Hi-Tech Industry Employees : A Randomized Control Trial », *Workplace Health & Safety* 63, n° 10 (2015) : 436-445 ; Marily Oppezzo, Daniel L. Schwartz, « Give Your Ideas Some Legs : The Positive Effect of Walking on Creative Thinking », *Journal of Experimental Psychology : Learning, Memory, and Cognition* 40, n° 4 (2014) : 1142-1152.

22. Johannes Wendsche *et al.*, « Rest Break Organization in Geriatric Care and Turnover : A Multimethod Cross-Sectional Study », *International Journal of Nursing Studies* 51, n° 9 (2014) : 1246-1257.

23. Sooyeol Kim, Young Ah Park, Qikun Niu, « Micro-Break Activities at Work to Recover from Daily Work Demands », *Journal of Organizational Behavior* 38, n° 1 (2016) : 28-41.

24. Kristen M. Finkbeiner, Paul N. Russell, William S. Helton, « Rest Improves Performance, Nature Improves Happiness : Assessment of Break Periods on the Abbreviated Vigilance Task », *Consciousness and Cognition* 42 (2016) : 277-285.

25. Jo Barton, Jules Pretty, « What Is the Best Dose of Nature and Green Exercise for Improving Mental Health ? A Multi-Study Analysis », *Environmental Science & Technology* 44, n° 10 (2010) : 3947-3955.

26. Elizabeth K. Nisbet, John M. Zelenski, « Underestimating Nearby Nature : Affective Forecasting Errors Obscure the Happy Path to Sustainability », *Psychological Science* 22, n° 9 (2011) : 1101-1106 ; Kristen M. Finkbeiner, Paul N. Russell, William S. Helton, « Rest Improves

Performance, Nature Improves Happiness : Assessment of Break Periods on the Abbreviated Vigilance Task », *op. cit.*

27. Sooyeol Kim, Young Ah Park, Qikun Niu, « Micro-Break Activities at Work to Recover from Daily Work Demands », *Journal of Organizational Behavior* 38, n° 1 (2016) : 28-41.

28. Hongjai Rhee, Sudong Kim, « Effects of Breaks on Regaining Vitality at Work : An Empirical Comparison of "Conventional" and "Smartphone" Breaks, », *Computers in Human Behavior* 57 (2016) : 160-167.

29. Marjaana Sianoja *et al.*, « Recovery During Lunch Breaks : Testing Long-Term Relations with Energy Levels at Work », *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology* 1, n° 1 (2016) : 1-12.

30. Cf. par ex. Megan A. McCrory, « Meal Skipping and Variables Related to Energy Balance in Adults : A Brief Review, with Emphasis on the Breakfast Meal », *Physiology & Behavior* 134 (2014) : 51-54 ; Hania Szajewska, Marek Ruszczyński, « Systematic Review Demonstrating That Breakfast Consumption Influences Body Weight Outcomes in Children and Adolescents in Europe », *Critical Reviews in Food Science and Nutrition* 50, n° 2 (2010) : 113-119, article dont les auteurs préviennent que « les résultats doivent être interprétés avec toute la prudence nécessaire, eu égard au faible échantillonnage et au manque d'informations disponibles sur la qualité des études mentionnées ».

31. Emily J. Dhurandhar *et al.*, « The Effectiveness of Breakfast Recommendations on Weight Loss : A Randomized Controlled Trial », *American Journal of Clinical Nutrition* 100, n° 2 (2014) : 507-513.

32. Andrew W. Brown, Michelle M. Bohan Brown, David B. Allison, « Belief Beyond the Evidence : Using the Proposed Effect of Breakfast on Obesity to Show 2 Practices That Distort Scientific Evidence », *American Journal of Clinical Nutrition* 98, n° 5 (2013) : 1298-1308 ; David A. Levitsky, Carly R. Pacanowski, « Effect of Skipping Breakfast on Subsequent Energy Intake », *Physiology & Behavior* 119 (2013) : 9-16.

33. Enhad Chowdhury and James Betts, « Should I Eat Breakfast ? Health Experts on Whether It Really Is the Most Important Meal of the Day »,

Independent, 15.02.2016. Cf. également Dara Mohammadi, « Is Breakfast Really the Most Important Meal of the Day ? », *New Scientist*, 22.03.2016.

34. Cf. par ex. saddesklunch.com. C'est la source du chiffre peut-être douteux de 62 % auquel se réfère le paragraphe.

35. Marjaana Sianoja *et al.*, « Recovery During Lunch Breaks : Testing Long-Term Relations with Energy Levels at Work », *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology* 1, n° 1 (2016) : 1-12.

36. Kevin M. Kniffin *et al.*, « Eating Together at the Firehouse : How Workplace Commensality Relates to the Performance of Firefighters », *Human Performance* 28, n° 4 (2015) : 281-306.

37. John P. Trougakos *et al.*, « Lunch Breaks Unpacked : The Role of Autonomy as a Moderator of Recovery During Lunch », *Academy of Management Journal* 57, n° 2 (2014) : 405-421.

38. Marjaana Sianoja *et al.*, « Recovery During Lunch Breaks : Testing Long-Term Relations with Energy Levels at Work », *op. cit.* Cf. également Hongjai Rhee, Sudong Kim, « Effects of Breaks on Regaining Vitality at Work : An Empirical Comparison of "Conventional" and "Smartphone" Breaks », *Computers in Human Behavior* 57 (2016) : 160-167.

39. Wallace Immen, « In This Office, Desks Are for Working, Not Eating Lunch », *Globe and Mail*, 27.02.2017.

40. Mark R. Rosekind *et al.*, « Crew Factors in Flight Operations 9 : Effects of Planned Cockpit Rest on Crew Performance and Alertness in Long-Haul Operations », *NASA Technical Reports Server*, 1994, disponible sur : ntrs.nasa.gov/search.jsp ?R=19950006379.

41. Tracey Leigh Signal *et al.*, « Scheduled Napping as a Countermeasure to Sleepiness in Air Traffic Controllers », *Journal of Sleep Research* 18, n° 1 (2009) : 11-19.

42. Sergio Garbarino *et al.*, « Professional Shift-Work Drivers Who Adopt Prophylactic Naps Can Reduce the Risk of Car Accidents During Night Work », *Sleep* 27, n° 7 (2004) : 1295-1302.

43. Felipe Beijamini *et al.*, « After Being Challenged by a Video Game Problem, Sleep Increases the Chance to Solve It », *PloS ONE* 9, n° 1

(2014) : e84342.

44. Bryce A. Mander *et al.*, « Wake Deterioration and Sleep Restoration of Human Learning », *Current Biology* 21, n° 5 (2011) : R183-184 ; Felipe Beijamini *et al.*, « After Being Challenged by a Video Game Problem, Sleep Increases the Chance to Solve It," *PloS ONE* 9, n° 1 (2014) : e84342.

45. Nicole Lovato, Leon Lack, « The Effects of Napping on Cognitive Functioning », *Progress in Brain Research* 185 (2010) : 155-166 ; Sara Studte, Emma Bridger, Axel Mecklinger, « Nap Sleep Preserves Associative but Not Item Memory Performance », *Neurobiology of Learning and Memory* 120 (2015) : 84-93.

46. Catherine E. Milner, Kimberly A. Cote, « Benefits of Napping in Healthy Adults : Impact of Nap Length, Time of Day, Age, and Experience with Napping », *Journal of Sleep Research* 18, n° 2 (2009) : 272-281 ; Scott S. Campbell *et al.*, « Effects of a Month-Long Napping Regimen in Older Individuals », *Journal of the American Geriatrics Society* 59, n° 2 (2011) : 224-232 ; Junxin Li *et al.*, « Afternoon Napping and Cognition in Chinese Older Adults : Findings from the China Health and Retirement Longitudinal Study Baseline Assessment », *Journal of the American Geriatrics Society* 65, n° 2 (2016) : 373-380.

47. Catherine E. Milner, Kimberly A. Cote, « Benefits of Napping in Healthy Adults : Impact of Nap Length, Time of Day, Age, and Experience with Napping », *Journal of Sleep Research* 18, n° 2 (2009) : 272-281.

48. Et ce d'autant plus qu'elle est associée à une lumière vive. Cf. Kosuke Kaida, Yuji Takeda, Kazuyo Tsuzuki, « The Relationship Between Flow, Sleepiness and Cognitive Performance : The Effects of Short Afternoon Nap and Bright Light Exposure », *Industrial Health* 50, n° (2012) : 189-196.

49. Nicholas Bakalar, « Regular Midday Snoozes Tied to a Healthier Heart », *New York Times*, 13.02.2007, d'après Androniki Naska *et al.*, « Siesta in Healthy Adults and Coronary Mortality in the General Population », *Archives of Internal Medicine* 167, n° 3 (2007) : 296-301. À noter que l'étude montre une corrélation entre sieste et réduction du risque de maladie cardiovasculaire, mais pas nécessairement un lien de causalité entre sieste et santé.

50. Brice Faraut *et al.*, « Napping Reverses the Salivary Interleukin-6 and Urinary Norepinephrine Changes Induced by Sleep Restriction », *Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism* 100, n° 3 (2015) : E416-426.

51. Mohammad Zaregarizi *et al.*, « Acute Changes in Cardiovascular Function During the Onset Period of Daytime Sleep : Comparison to Lying Awake and Standing », *Journal of Applied Physiology* 103, n° 4 (2007) : 1332-1338.

52. Amber Brooks, Leon C. Lack, « A Brief Afternoon Nap Following Nocturnal Sleep Restriction : Which Nap Duration Is Most Recuperative ? », *Sleep* 29, n° 6 (2006) : 831-840.

53. Amber J. Tietzel, Leon C. Lack, « The Recuperative Value of Brief and Ultra-Brief Naps on Alertness and Cognitive Performance », *Journal of Sleep Research* 11, n° 3 (2002) : 213-218.

54. Catherine E. Milner, Kimberly A. Cote, « Benefits of Napping in Healthy Adults : Impact of Nap Length, Time of Day, Age, and Experience with Napping », *Journal of Sleep Research* 18, n° 2 (2009) : 272-281.

55. Luise A. Reyner, James A. Horne, « Suppression of Sleepiness in Drivers : Combination of Caffeine with a Short Nap », *Psychophysiology* 34, n° 6 (1997) : 721-725.

56. Mitsuo Hayashi, Akiko Masuda, Tadao Hori, « The Alerting Effects of Caffeine, Bright Light and Face Washing After a Short Daytime Nap », *Clinical Neurophysiology* 114, n° 12 (2003) : 2268-2278.

57. Renwick McLean, « For Many in Spain, Siesta Ends », *New York Times*, 01.01.2006 ; Jim Yardley, « Spain, Land of 10 P.M. Dinners, Asks If It's Time to Reset Clock », *New York Times*, 17.02.2014 ; Margarita Mayo, « Don't Call It the "End of the Siesta" : What Spain's New Work Hours Really Mean », *Harvard Business Review*, 13.04.2016.

58. Ahmed S. BaHammam, « Sleep from an Islamic Perspective », *Annals of Thoracic Medicine* 6, n° 4 (2011) : 187-192.

59. Dan Bilefsky, Christina Anderson, « A Paid Hour a Week for Sex ? Swedish Town Considers It », *New York Times*, 23.02.2017.

60. Mayo Clinic, « Napping : Do's and Don'ts for Healthy Adults », disponible sur : www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/napping/art-20048319.

61. Hannes Zacher, Holly A. Brailsford, Stacey L. Parker, « Micro-Breaks Matter : A Diary Study on the Effects of Energy Management Strategies on Occupational Well-Being », *Journal of Vocational Behavior* 85, nº 3 (2014) : 287-297.

62. Daniel Z. Levin, Jorge Walter, J. Keith Murnighan, « The Power of Reconnection : How Dormant Ties Can Surprise You », *MIT Sloan Management Review* 52, nº 3 (2011) : 45-50.

63. Christopher Peterson *et al.*, »Strengths of Character, Orientations to Happiness, and Life Satisfaction », *Journal of Positive Psychology* 2, nº 3 (2007) : 149-156.

64. Cf. Anna Brones, Johanna Kindvall, *Fika : The Art of the Swedish Coffee Break* (Berkeley, CA : Ten Speed Press, 2015) ; Anne Quito, « This Four-Letter Word Is the Swedish Key to Happiness at Work », *Quartz*, 14.03.2016.

65. Charlotte Fritz, Chak Fu Lam, Gretchen M. Spreitzer, « It's the Little Things That Matter : An Examination of Knowledge Workers' Energy Management », *Academy of Management Perspectives* 25, nº 3 (2011) : 28-39.

66. Lesley Alderman, « Breathe. Exhale. Repeat : The Benefits of Controlled Breathing », *New York Times*, 09.11.2016.

67. Kristen M. Finkbeiner, Paul N. Russell, William S. Helton, « Rest Improves Performance, Nature Improves Happiness : Assessment of Break Periods on the Abbreviated Vigilance Task », *Consciousness and Cognition* 42 (2016) : 277-285.

68. Angela Duckworth, *Grit : The Power of Passion and Perseverance* (New York : Scribner, 2016), 118.

69. Stephanie Pappas, « As Schools Cut Recess, Kids' Learning Will Suffer, Experts Say », *Live Science* (2011). Disponible sur :

www.livescience.com/15555-schools-cut-recess-learning-suffers.html.

70. Claude Brodesser-Akner, « Christie : “Stupid” Mandatory Recess Bill Deserved My Veto, NJ.com, 20.01.2016, disponible sur www.nj.com/politics/index.ssf/2016/01/christie_stupid_law_assuring_kids_recess_deserved.html.

71. Olga S. Jarrett *et al.*, « Impact of Recess on Classroom Behavior : Group Effects and Individual Differences », *Journal of Educational Research* 92, n° 2 (1998) : 121-126.

72. Catherine N. Rasberry *et al.*, « The Association Between School-Based Physical Activity, Including Physical Education, and Academic Performance : A Systematic Review of the Literature », *Preventive Medicine* 52 (2011) : S10-20.

73. Romina M. Barros, Ellen J. Silver, and Ruth E. K. Stein, « School Recess and Group Classroom Behavior », *Pediatrics* 123, n° 2 (2009) : 431-436 ; Anthony D. Pellegrini, Catherine M. Bohn, « The Role of Recess in Children’s Cognitive Performance and School Adjustment », *Educational Researcher* 34, n° 1 (2005) : 13-19.

74. Sophia Alvarez Boyd, « Not All Fun and Games : New Guidelines Urge Schools to Rethink Recess », National Public Radio, 01.02.2017.

75. Timothy D. Walker, « How Kids Learn Better by Taking Frequent Breaks Throughout the Day », *KQED News Mind Shift*, 18.04.2017 ; Christopher Connelly, « More Playtime ! How Kids Succeed with Recess Four Times a Day at School », *KQED News*, 04.01.2016.

DEUXIÈME PARTIE.
LE DÉBUT, LA FIN ET L’ENTRE-DEUX

3. Le début

1. Anne G. Wheaton, Gabrielle A. Ferro, Janet B. Croft, « School Start Times for Middle School and High School Students — United States, 2011-12 School Year », *Morbidity and Mortality Weekly Report* 64, n° 3 (2015) : 809-813.

2. Katherine M. Keyes *et al.*, « The Great Sleep Recession : Changes in Sleep Duration Among US Adolescents, 1991-2012 », *Pediatrics* 135, n° 3 (2015) : 460-468, cité dans Karen Weintraub, « Young and Sleep Deprived », *Monitor on Psychology* 47, n° 2 (2016) : 46.

3. Finley Edwards, « Early to Rise ? The Effect of Daily Start Times on Academic Performance », *Economics of Education Review* 31, n° 6 (2012) : 970-983.

4. Reut Gruber *et al.*, « Sleep Efficiency (But Not Sleep Duration) of Healthy School-Age Children Is Associated with Grades in Math and Languages », *Sleep Medicine* 15, n° 12 (2014) : 1517-1525.

5. Adolescent Sleep Working Group, « School Start Times for Adolescents », *Pediatrics* 134, n° 3 (2014) : 642-649.

6. Kyla Wahlstrom *et al.*, « Examining the Impact of Later High School Start Times on the Health and Academic Performance of High School Students : A Multi-Site Study », *Center for Applied Research and Educational Improvement* (2014). Cf. également Robert Daniel Vorona *et al.*, « Dissimilar Teen Crash Rates in Two Neighboring Southeastern Virginia Cities with Different High School Start Times », *Journal of Clinical Sleep Medicine* 7, n° 2 (2011) : 145-151.

7. Pamela Malaspina McKeever, Linda Clark, « Delayed High School Start Times Later than 8 :30 AM and Impact on Graduation Rates and Attendance Rates », *Sleep Health* 3, n° 2 (2017) : 119-125 ; Carolyn Crist, « Later School Start Times Catch on Nationwide », *District Administrator*, 28.03.2017.

8. Anne G. Wheaton, Daniel P. Chapman, Janet B. Croft, « School Start Times, Sleep, Behavioral, Health, and Academic Outcomes : A Review of the Literature », *Journal of School Health* 86, n° 5 (2016) : 363-381.

9. Judith A. Owens, Katherine Belon, Patricia Moss, « Impact of Delaying School Start Time on Adolescent Sleep, Mood, and Behavior », *Archives of Pediatrics & Adolescent Medicine* 164, n° 7 (2010) : 608-614 ; Nadine Perkinson-Gloor, Sakari Lemola, Alexander Grob, « Sleep Duration, Positive Attitude Toward Life, and Academic Achievement : The Role of Daytime Tiredness, Behavioral Persistence, and School Start Times »,

Journal of Adolescence 36, n° 2 (2013) : 311-318 ; Timothy I. Morgenthaler *et al.*, « High School Start Times and the Impact on High School Students : What We Know, and What We Hope to Learn », *Journal of Clinical Sleep Medicine* 12, n° 12 (2016) : 168-189 ; Julie Boergers, Christopher J. Gable, Judith A. Owens, « Later School Start Time Is Associated with Improved Sleep and Daytime Functioning in Adolescents », *Journal of Developmental & Behavioral Pediatrics* 35, n° 1 (2014) : 11-17 ; Kyla Wahlstrom, « Changing Times : Findings from the First Longitudinal Study of Later High School Start Times », *NASSP Bulletin* 86, n° 633 (2002) : 3-21 ; Dubi Lufi, Orna Tzischinsky, Stav Hadar, « Delaying School Starting Time by One Hour : Some Effects on Attention Levels in Adolescents », *Journal of Clinical Sleep Medicine* 7, n° 2 (2011) : 137-143.

10. Scott E. Carrell, Teny Maghakian, James E. West, « A's from Zzzz's ? The Causal Effect of School Start Time on the Academic Achievement of Adolescents », *American Economic Journal : Economic Policy* 3, n° 3 (2011) : 62-81.

11. M.D.R. Evans, Paul Kelley, Johnathan Kelley, « Identifying the Best Times for Cognitive Functioning Using New Methods : Matching University Times to Undergraduate Chronotypes », *Frontiers in Human Neuroscience* 11 (2017) : 188.

12. Finley Edwards, « Early to Rise ? The Effect of Daily Start Times on Academic Performance », *Economics of Education Review* 31, n° 6 (2012) : 970-983.

13. Brian A. Jacob, Jonah E. Rockoff, « Organizing Schools to Improve Student Achievement : Start Times, Grade Configurations, and Teacher Assignments », *Education Digest* 77, n° 8 (2012) : 28-34.

14. Anne G. Wheaton, Gabrielle A. Ferro, Janet B. Croft, « School Start Times for Middle School and High School Students », *op. cit.* ; Karen Weintraub, « Young and Sleep Deprived », *op. cit.*

15. Le terme est emprunté à Michael S. Shum, « The Role of Temporal Landmarks in Autobiographical Memory Processes », *Psychological Bulletin* 124, n° 3 (1998) : 423. L'auteur, après une thèse en psychologie à l'université Northwestern, a quitté le domaine des sciences

comportementales, obtenu un doctorat en littérature, et écrit aujourd'hui des romans.

16. Hengchen Dai, Katherine L. Milkman, Jason Riis, « The Fresh Start Effect : Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior », *Management Science* 60, n° 10 (2014) : 2563-2582.

17. *Ibid.*

18. Johanna Peetz, Anne E. Wilson, « Marking Time : Selective Use of Temporal Landmarks as Barriers Between Current and Future Selves », *Personality and Social Psychology Bulletin* 40, n° 1 (2014) : 44-56.

19. Hengchen Dai, Katherine L. Milkman, Jason Riis, « The Fresh Start Effect : Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior », *op. cit.*

20. Jason Riis, « Opportunities and Barriers for Smaller Portions in Food Service : Lessons from Marketing and Behavioral Economics », *International Journal of Obesity* 38 (2014) : S19-24.

21. Hengchen Dai, Katherine L. Milkman, Jason Riis, « The Fresh Start Effect : Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior », *op. cit.*

22. Sadie Stein, « I Always Start on 8 January », *Paris Review*, 8 janvier 2013 ; Alison Beard, « Life's Work : An Interview with Isabel Allende », *Harvard Business Review*, mai 2016.

23. Hengchen Dai, Katherine L. Milkman, Jason Riis, « Put Your Imperfections Behind You : Temporal Landmarks Spur Goal Initiation When They Signal New Beginnings », *Psychological Science* 26, n° 12 (2015) : 1927-1936.

24. Jordi Brandts, Christina Rott, Carles Solà, « Not Just Like Starting Over : Leadership and Revivification of Cooperation in Groups », *Experimental Economics* 19, n° 4 (2016) : 792-818.

25. Jason Riis, « Opportunities and Barriers for Smaller Portions in Food Service », *op. cit.*

26. John C. Norcross, Marci S. Mrykalo, Matthew D. Blagys, « Auld Lang Syne : Success Predictors, Change Processes, and Self-Reported Outcomes of New Year's Resolvers and Nonresolvers », *Journal of Clinical Psychology* 58, n° 4 (2002) : 397-405.

27. Lisa B. Kahn, « The Long-Term Labor Market Consequences of Graduating from College in a Bad Economy », *Labour Economics* 17, n° 2 (2010) : 303-316.

28. Cette idée est la pierre angulaire des théories du chaos. Cf. par ex. Dean Rickles, Penelope Hawe, Alan Shiell, « A Simple Guide to Chaos and Complexity », *Journal of Epidemiology & Community Health* 61, n° 11 (2007) : 933-937.

29. Philip Oreopoulos, Till von Wachter, Andrew Heisz, « The Short- and Long-Term Career Effects of Graduating in a Recession », *American Economic Journal : Applied Economics* 4, n° 1 (2012) : 1-29.

30. Antoinette Schoar, Luo Zuo, « Shaped by Booms and Busts : How the Economy Impacts CEO Careers and Management Styles », *Review of Financial Studies* (à paraître). Disponible sur le portail SSRN : ssrn.com/abstract=1955612 ou : dx.doi.org/10.2139/ssrn.1955612.

31. Paul Oyer, « The Making of an Investment Banker : Stock Market Shocks, Career Choice, and Lifetime Income », *Journal of Finance* 63, n° 6 (2008) : 2601-2628.

32. Joseph G. Altonji, Lisa B. Kahn, Jamin D. Speer, « Cashier or Consultant ? Entry Labor Market Conditions, Field of Study, and Career Success », *Journal of Labor Economics* 34, n° S1 (2016) : S361-401.

33. Jaison R. Abel, Richard Deitz, Yaqin Su, « Are Recent College Graduates Finding Good Jobs ? », *Current Issues in Economics and Finance* 20, n° 1 (2014).

34. Paul Beaudry and John DiNardo, « The Effect of Implicit Contracts on the Movement of Wages over the Business Cycle : Evidence from Micro Data », *Journal of Political Economy* 99, n° 4 (1991) : 665-688 ; cf. également Darren Grant, « The Effect of Implicit Contracts on the Movement of Wages over the Business Cycle : Evidence from the National Longitudinal Surveys », *ILR Review* 56, n° 3 (2003) : 393-408.

35. David P. Phillips, Gwendolyn E. C. Barker, « A July Spike in Fatal Medication Errors : A Possible Effect of New Medical Residents », *Journal of General Internal Medicine* 25, n° 8 (2010) : 774-779.

36. Michael J. Englesbe *et al.*, « Seasonal Variation in Surgical Outcomes as Measured by the American College of Surgeons-National Surgical Quality Improvement Program (ACS-NSQIP) », *Annals of Surgery* 246, n° 3 (2007) : 456-465.

37. David L. Olds *et al.*, « Effect of Home Visiting by Nurses on Maternal and Child Mortality : Results of a 2-Decade Follow-up of a Randomized Clinical Trial », *JAMA Pediatrics* 168, n° 9 (2014) : 800-806 ; David L. Olds *et al.*, « Effects of Home Visits by Paraprofessionals and by Nurses on Children : Follow-up of a Randomized Trial at Ages 6 and 9 Years », *JAMA Pediatrics* 168, n° 2 (2014) : 114-121 ; Sabrina Tavernise, « Visiting Nurses, Helping Mothers on the Margins », *New York Times*, 08.03.2015.

38. David L. Olds, Lois Sadler, Harriet Kitzman, « Programs for Parents of Infants and Toddlers : Recent Evidence from Randomized Trials », *Journal of Child Psychology and Psychiatry* 48, n° 3-4 (2007) : 355-391 ; William Thorland *et al.*, « Status of Breastfeeding and Child Immunization Outcomes in Clients of the Nurse-Family Partnership », *Maternal and Child Health Journal* 21, n° 3 (2017) : 439-445 ; Nurse-Family Partnership, « Trials and Outcomes » (2017). Disponible sur : www.nursefamilypartnership.org/proven-results/published-research.

Boîte à outils du voleur de temps

39. Gary Klein, « Performing a Project Premortem », *Harvard Business Review* 85, n° 9 (2007) : 18-19.

40. Marc Meredith, Yuval Salant, « On the Causes and Consequences of Ballot Order Effects », *Political Behavior* 35, n° 1 (2013) : 175-197 ; Darren P. Grant, « The Ballot Order Effect Is Huge : Evidence from Texas », 09.05.2016. Disponible sur : ssrn.com/abstract=2777761.

41. Shai Danziger, Jonathan Levav, Liora Avnaim-Pesso, « Extraneous Factors in Judicial Decisions », *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, n° 17 (2011) : 6889-6892.

42. Antonia Mantonakis *et al.*, « Order in Choice : Effects of Serial Position on Preferences », *Psychological Science* 20, n° 11 (2009) : 1309-1312.

43. Uri Simonsohn, Francesca Gino, « Daily Horizons : Evidence of Narrow Bracketing in Judgment from 10 Years of MBA Admissions Interviews », *Psychological Science* 24, n° 2 (2013) : 219-224.

44. Shai Danziger, Jonathan Levav, Liora Avnaim-Pesso, « Extraneous Factors in Judicial Decisions », *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, n° 17 (2011) : 6889-6892.

45. Lionel Page, Katie Page, « Last Shall Be First : a Field Study of Biases in Sequential Performance Evaluation on the Idol Series », *Journal of Economic Behavior & Organization* 73, n° 2 (2010) : 186-198 ; Adam Galinsky, Maurice Schweitzer, *Friend & Foe : When to Cooperate, When to Compete, and How to Succeed at Both* (New York : Crown Business, 2015), 229.

46. Wändi Bruine de Bruin, « Save the Last Dance for Me : Unwanted Serial Position Effects in Jury Evaluations », *Acta Psychologica* 118, n° 3 (2005) : 245-260.

47. Uri Simonsohn, Francesca Gino, « Daily Horizons : Evidence of Narrow Bracketing in Judgment from 10 Years of MBA Admissions Interviews », *op. cit.* ; Steve Inskeep, Shankar Vedantan, « Deciphering Hidden Biases During Interviews », National Public Radio, *Morning Edition*, 06.03.2013, interview avec Uri Simonsohn.

48. Michael Watkins, *The First 90 Days : Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels*, lu par Kevin T. Norris (Flushing, NY : Gildan Media LLC, 2013). Audiolivre.

49. Ram Charan, Stephen Drotter, James Noel, *The Leadership Pipeline : How to Build the Leadership Powered Company*, 2e éd. (San Francisco : Jossey-Bass, 2011).

50. Harrison Wellford, « Preparing to Be President on Day One », *Public Administration Review* 68, n° 4 (2008) : 618-623.

51. Corinne Bendersky, Neha Parikh Shah, « The Downfall of Extraverts and the Rise of Neurotics : The Dynamic Process of Status Allocation in Task Groups », *Academy of Management Journal* 56, n° 2 (2013) : 387-406.

52. Brian J. Fogg, « A Behavior Model for Persuasive Design » in *Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology* (New York : ACM, 2009). Pour plus d'informations sur les vagues de motivation, cf. www.youtube.com/watch?v=fqUSjHjIEFg.

53. Karl E. Weick, « Small Wins : Redefining the Scale of Social Problems », *American Psychologist* 39, n° 1 (1984) : 40-49.

54. Teresa Amabile, Steven Kramer, *The Progress Principle : Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (Cambridge, MA : Harvard Business Review Press, 2011).

55. Casey E. Copen *et al.*, « First Marriages in the United States : Data from the 2006-2010 National Survey of Family Growth », *National Health Statistics Reports*, n° 49, 22.03.2012, cité par Nicholas Wolfinger, « Want to Avoid Divorce ? Wait to Get Married, but Not Too Long », Institute for Family Studies, 16.07.2015.

56. Scott Stanley *et al.*, « Premarital Education, Marital Quality, and Marital Stability : Findings from a Large, Random Household Survey », *Journal of Family Psychology* 20, n° 1 (2006) : 117-126.

57. Andrew Francis-Tan, Hugo M. Mialon, « "A Diamond Is Forever" and Other Fairy Tales : The Relationship Between Wedding Expenses and Marriage Duration », *Economic Inquiry* 53, n° 4 (2015) : 1919-1930.

4. À mi-parcours

1. Elliott Jaques, « Death and the Mid-Life Crisis », *International Journal of Psycho- Analysis* 46 (1965) : 502-514.

2. Le concept a également été popularisé par Gail Sheehy, auteure d'un best-seller paru en 1974 (1977 pour la version française) et intitulé *Passages : les crises prévisibles de l'âge adulte*. L'ouvrage décrit les variations induites par la crise de la quarantaine, mais ne cite pas Jaques avant la page 369.

3. Elliott Jaques, « Death and the Mid-Life Crisis », *op. cit.*

4. Arthur A. Stone *et al.*, « A Snapshot of the Age Distribution of Psychological Well-Being in the United States », *Proceedings of the National Academy of Sciences* 107, n° 22 (2010) : 9985-9990.

5. David G. Blanchflower, Andrew J. Oswald, « Is Well-Being U-Shaped over the Life Cycle ? », *Social Science & Medicine* 66, n° 8 (2008) : 1733-1749.

6. Cf. également Terence Chai Cheng, Nattavudh Powdthavee, Andrew J. Oswald, « Longitudinal Evidence for a Midlife Nadir in Human Well-Being : Results from Four Data Sets », *Economic Journal* 127, n° 599 (2017) : 126-142 ; Andrew Steptoe, Angus Deaton, Arthur A. Stone, « Subjective Wellbeing, Health, and Ageing », *Lancet* 385, n° 9968 (2015) : 640-648 ; Paul Frijters, Tony Beatton, « The Mystery of the U-Shaped Relationship Between Happiness and Age », *Journal of Economic Behavior & Organization* 82, n° 2-3 (2012) : 525-542 ; Carol Graham, *Happiness Around the World : The Paradox of Happy Peasants and Miserable Millionaires* (Oxford : Oxford University Press, 2009). Certains articles avancent également le fait que malgré la permanence du schéma en U, le moment où la courbe atteint son minimum pour repartir à la hausse varie selon les pays. Cf. par ex. Carol Graham, Julia Ruiz Pozuelo, « Happiness, Stress, and Age : How the U-Curve Varies Across People and Places », *Journal of Population Economics* 30, n° 1 (2017) : 225-264 ; Bert van Landeghem, « A Test for the Convexity of Human Well-Being over the Life Cycle : Longitudinal Evidence from a 20-Year Panel », *Journal of Economic Behavior & Organization* 81, n° 2 (2012) : 571-582.

7. David G. Blanchflower, Andrew J. Oswald, « Is Well-Being U-Shaped over the Life Cycle ? », *op. cit*, p. 1733-1749.

8. Hannes Schwandt, « Unmet Aspirations as an Explanation for the Age U-Shape in Wellbeing », *Journal of Economic Behavior & Organization* 122 (2016) : 75-87.

9. Alexander Weiss *et al.*, « Evidence for a Midlife Crisis in Great Apes Consistent with the U-Shape in Human Well-Being », *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109, n° 49 (2012) : 19949-19952.

10. Maferima Touré-Tillery, Ayelet Fishbach, « The End Justifies the Means, but Only in the Middle », *Journal of Experimental Psychology :*

General 141, nº 3 (2012) : 570-583.

11. *Ibid.*

12. Niles Eldredge, Stephen Jay Gould, « Punctuated Equilibria : An Alternative to Phyletic Gradualism », in Thomas Schopf (ed.), *Models in Paleobiology* (San Francisco : Freeman, Cooper and Company, 1972), 82-115 ; Stephen Jay Gould, Niles Eldredge, « Punctuated Equilibria : The Tempo and Mode of Evolution Reconsidered », *Paleobiology* 3, nº 2 (1977) : 115-151.

13. Connie J. G. Gersick, « Time and Transition in Work Teams : Toward a New Model of Group Development », *Academy of Management Journal* 31, nº 1 (1988) : 9-41.

14. *Ibid.*

15. Connie J. G. Gersick, « Marking Time : Predictable Transitions in Task Groups », *Academy of Management Journal* 32, nº 2 (1989) : 274-309.

16. Connie J. G. Gersick, « Pacing Strategic Change : The Case of a New Venture », *Academy of Management Journal* 37, nº 1 (1994) : 9-45.

17. Malcolm Moran, « Key Role for Coaches in Final », *New York Times*, 29.03.1982 ; Jack Wilkinson, « UNC's Crown a Worthy One », *New York Daily News*, 20.03.1982 ; Curry Kirkpatrick, « Nothing Could Be Finer », *Sports Illustrated*, 05.04.1982.

18. Curry Kirkpatrick, « Nothing Could Be Finer », *op. cit.*

19. Malcolm Moran, « North Carolina Slips Past Georgetown by 63-62 », *New York Times*, 30.03.1982.

20. Jonah Berger and Devin Pope, « Can Losing Lead to Winning ? », *Management Science* 57, nº 5 (2011) : 817-827.

21. *Ibid.*

22. « Key Moments in Dean Smith's Career », *Charlotte Observer*, 08.02.2015.

23. Andrea C. Bonezzi, Miguel Brendl, Matteo De Angelis, « Stuck in the Middle : The Psychophysics of Goal Pursuit », *Psychological Science* 22, n° 5 (2011) : 607-612.

24. See Colleen M. Seifert, Andrea L. Patalano, « Memory for Incomplete Tasks : A Re-Examination of the Zeigarnik Effect », *Proceedings of the Thirteenth Annual Conference of the Cognitive Science Society* (Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1991), 114.

25. Brad Isaac, « Jerry Seinfeld's Productivity Secret », *Lifehacker*, 24.07.2007, 276-286.

26. Adam Grant, *2 Fail-Proof Techniques to Increase Your Productivity* (avec vidéos). Disponible sur : www.inc.com/adam-grant/productivity-playbook-failproof-productivity-techniques.html.

27. Minjung Koo, Ayelet Fishbach, « Dynamics of Self-Regulation : How (Un) Accomplished Goal Actions Affect Motivation », *Journal of Personality and Social Psychology* 94, n° 2 (2008) : 183-195.

28. Cameron Ford, Diane M. Sullivan, « A Time for Everything : How the Timing of Novel Contributions Influences Project Team Outcomes », *Journal of Organizational Behavior* 25, n° 2 (2004) : 279-292.

29. J. Richard Hackman, Ruth Wageman, « A Theory of Team Coaching », *Academy of Management Review* 30, n° 2 (2005) : 269-287.

30. Hannes Schwandt, « Why So Many of Us Experience a Midlife Crisis », *Harvard Business Review*, 20.04.2015. Disponible sur : hbr.org/2015/04/why-so-many-of-us-experience-a-midlife-crisis.

31. Minkyung Koo *et al.*, « It's a Wonderful Life : Mentally Subtracting Positive Events Improves People's Affective States, Contrary to Their Affective Forecasts », *Journal of Personality and Social Psychology* 95, n° 5 (2008) : 1217-1224.

32. Juliana G. Breines, Serena Chen, « Self-Compassion Increases Self-Improvement Motivation », *Personality and Social Psychology Bulletin* 38, n° 9 (2012) : 1133-1143 ; Kristin D. Neff, Christopher K. Germer, « A Pilot Study and Randomized Controlled Trial of the Mindful Self-Compassion Program », *Journal of Clinical Psychology* 69, n° 1 (2013) : 28-44 ; Kristin

D. Neff, « The Development and Validation of a Scale to Measure Self-Compassion », *Self and Identity* 2, n° 3 (2003) : 223-250 ; Leah B. Shapira, Myriam Mongrain, « The Benefits of Self-Compassion and Optimism Exercises for Individuals Vulnerable to Depression », *Journal of Positive Psychology* 5, n° 5 (2010) : 377-389 ; Lisa M. Yarnell *et al.*, « Meta-Analysis of Gender Differences in Self-Compassion », *Self and Identity* 14, n° 5 (2015) : 499-520.

5. La fin

1. Running USA, *2015 Running USA Annual Marathon Report*, 25.052016, disponible sur : www.runningusa.org/marathon-report-2016 ; Ahotu Marathons, *2017–2018 Marathon Schedule*, disponible sur : marathons.ahotu.com/calendar/marathon ; Skechers Performance Los Angeles Marathon, *Race History*, disponible sur : www.lamarathon.com/press/race-history ; Andrew Cave, Alex Miller, « Marathon Runners Sign Up in Record Numbers », *Telegraph*, 24.03.2016.

2. Adam L. Alter, Hal E. Hershfield, « People Search for Meaning When They Approach a New Decade in Chronological Age », *Proceedings of the National Academy of Sciences* 111, n° 48 (2014) : 17066-17070. Une partie des données et conclusions d'Alter et Hershfield font débat. Cf. Erik G. Larsen, « Commentary On : People Search for Meaning When They Approach a New Decade in Chronological Age », *Frontiers in Psychology* 6 (2015) : 792.

3. Adam L. Alter, Hal E. Hershfield, « People Search for Meaning When They Approach a New Decade in Chronological Age », *op. cit.*

4. Jim Chairusmi, « When Super Bowl Scoring Peaks — or Timing Your Bathroom Break », *Wall Street Journal*, 04.02.2017.

5. Clark L. Hull, « The Goal-Gradient Hypothesis and Maze Learning », *Psychological Review* 39, n° 1 (1932) : 25.

6. Clark L. Hull, « The Rat's Speed-of-Locomotion Gradient in the Approach to Food », *Journal of Comparative Psychology* 17, n° 3 (1934) : 393.

7. Arthur B. Markman, C. Miguel Brendl, « The Influence of Goals on Value and Choice », *Psychology of Learning and Motivation* 39 (2000) : 97-128 ; Minjung Koo, Ayelet Fishbach, « Dynamics of Self-Regulation : How (Un)Accomplished Goal Actions Affect Motivation », *Journal of Personality and Social Psychology* 94, n° 2 (2008) : 183-195 ; Andrea Bonezzi, C. Miguel Brendl, Matteo De Angelis, « Stuck in the Middle : The Psychophysics of Goal Pursuit », *Psychological Science* 22, n° 5 (2011) : 607-612 ; Szu-Chi Huang, Jordan Etkin, Liyin Jin, « How Winning Changes Motivation in Multiphase Competitions », *Journal of Personality and Social Psychology* 112, n° 6 (2017) : 813-837 ; Kyle E. Conlon *et al.*, « Eyes on the Prize : The Longitudinal Benefits of Goal Focus on Progress Toward a Weight Loss Goal », *Journal of Experimental Social Psychology* 47, n° 4 (2011) : 853-855.

8. Kristen Berman, « The Deadline Made Me Do It », *Scientific American*, 09.11.2016, disponible sur : blogs.scientificamerican.com/mind-guest-blog/the-deadline-made-me-do-it/.

9. John C. Birkimer *et al.*, « Effects of Refutational Messages, Thought Provocation, and Decision Deadlines on Signing to Donate Organs », *Journal of Applied Social Psychology* 24, n° 19 (1994) : 1735-1761.

10. Suzanne B. Shu, Ayelet Gneezy, « Procrastination of Enjoyable Experiences », *Journal of Marketing Research* 47, n° 5 (2010) : 933-944.

11. Uri Gneezy, Ernan Haruvy, Alvin E. Roth, « Bargaining Under a Deadline : Evidence from the Reverse Ultimatum Game », *Games and Economic Behavior* 45, n° 2 (2003) : 347-368 ; Don A. Moore, « The Unexpected Benefits of Final Deadlines in Negotiation », *Journal of Experimental Social Psychology* 40, n° 1 (2004) : 121-127.

12. Szu-Chi Huang and Ying Zhang, « All Roads Lead to Rome : The Impact of Multiple Attainment Means on Motivation », *Journal of Personality and Social Psychology* 104, n° 2 (2013) : 236-248.

13. Teresa M. Amabile, William DeJong, Mark R. Lepper, « Effects of Externally Imposed Deadlines on Subsequent Intrinsic Motivation », *Journal of Personality and Social Psychology* 34, n° 1 (1976) : 92-98 ; Teresa M. Amabile, « The Social Psychology of Creativity : A

Componential Conceptualization », *Journal of Personality and Social Psychology* 45, n° 2 (1983) : 357-377 ; Edward L. Deci, Richard M. Ryan, « The "What" and "Why" of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior », *Psychological Inquiry* 11, n° 4 (2000) : 227-268.

14. Cf. par ex. Marco Pinfari, « Time to Agree : Is Time Pressure Good for Peace Negotiations ? », *Journal of Conflict Resolution* 55, n° 5 (2011) : 683-709.

15. Ed Diener, Derrick Wirtz, Shigehiro Oishi, « End Effects of Rated Life Quality : The James Dean Effect », *Psychological Science* 12, n° 2 (2001) : 124-128.

16. Daniel Kahneman *et al.*, « When More Pain Is Preferred to Less : Adding a Better End », *Psychological Science* 4, n° 6 (1993) : 401-405 ; Barbara L. Fredrickson, Daniel Kahneman, « Duration Neglect in Retrospective Evaluations of Affective Episodes », *Journal of Personality and Social Psychology* 65, n° 1 (1993) : 45-55 ; Charles A. Schreiber, Daniel Kahneman, « Determinants of the Remembered Utility of Aversive Sounds », *Journal of Experimental Psychology : General* 129, n° 1 (2000) : 27-42.

17. Donald A. Redelmeier, Daniel Kahneman, « Patients' Memories of Painful Medical Treatments : Real-Time and Retrospective Evaluations of Two Minimally Invasive Procedures », *Pain* 66, n° 1 (1996) : 3-8.

18. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011), 380.

19. George F. Loewenstein, Dražen Prelec, « Preferences for Sequences of Outcomes », *Psychological Review* 100, n° 1 (1993) : 91-108 ; Hans Baumgartner, Mita Sujan, Dan Padgett, « Patterns of Affective Reactions to Advertisements : The Integration of Moment-to-Moment Responses into Overall Judgments », *Journal of Marketing Research* 34, n° 2 (1997) : 219-232 ; Amy M. Do, Alexander V. Rupert, George Wolford, « Evaluations of Pleasurable Experiences : The Peak-End Rule », *Psychonomic Bulletin & Review* 15, n° 1 (2008) : 96-98.

20. Andrew Healy, Gabriel S. Lenz, « Substituting the End for the Whole : Why Voters Respond Primarily to the Election-Year Economy », *American Journal of Political Science* 58, n° 1 (2014) : 31-47 ; Andrews Healy, Neil Malhotra, « Myopic Voters and Natural Disaster Policy », *American Political Science Review* 103, n° 3 (2009) : 387-406.

21. George E. Newman, Kristi L. Lockhart, Frank C. Keil, « "End-of-Life" Biases in Moral Evaluations of Others », *Cognition* 115, n° 2 (2010) : 343-349.

22. *Ibid.*

23. Tammy English, Laura L. Carstensen, « Selective Narrowing of Social Networks Across Adulthood Is Associated with Improved Emotional Experience in Daily Life », *International Journal of Behavioral Development* 38, n° 2 (2014) : 195-202.

24. Laura L. Carstensen, Derek M. Isaacowitz, Susan T. Charles, « Taking Time Seriously : A Theory of Socioemotional Selectivity », *American Psychologist* 54, n° 3 (1999) : 165-181.

25. *Ibid.*

26. D'autres articles ont des conclusions similaires. Cf. par ex. Frieder R. Lang, « Endings and Continuity of Social Relationships : Maximizing Intrinsic Benefits Within Personal Networks When Feeling Near to Death », *Journal of Social and Personal Relationships* 17, n° 2 (2000) : 155-182 ; Cornelia Wrzus *et al.*, « Social Network Changes and Life Events Across the Life Span : A Meta-Analysis », *Psychological Bulletin* 139, n° 1 (2013) : 53-80.

27. Laura L. Carstensen, Derek M. Isaacowitz, Susan T. Charles, « Taking Time Seriously : A Theory of Socioemotional Selectivity », *op. cit.*, p. 165-181.

28. Angela M. Legg, Kate Sweeny, « Do You Want the Good News or the Bad News First ? The Nature and Consequences of News Order Preferences », *Personality and Social Psychology Bulletin* 40, n° 3 (2014) : 279-288 ; Linda L. Marshall, Robert F. Kidd, « Good News or Bad News First ? », *Social Behavior and Personality* 9, n° 2 (1981) : 223-226.

29. Angela M. Legg, Kate Sweeny, « Do You Want the Good News or the Bad News First ? The Nature and Consequences of News Order Preferences », *Personality and Social Psychology Bulletin* 40, n° 3 (2014) : 279-288.

30. Cf. par ex. William T. Ross, Jr., Itamar Simonson, « Evaluations of Pairs of Experiences : A Preference for Happy Endings », *Journal of Behavioral Decision Making* 4, n° 4 (1991) : 273-282. Cette préférence pour les happy ends n'est pas uniformément positive. Les parieurs hippiques ont par exemple tendance à miser sur un outsider pour la dernière course de la journée, espérant finir en beauté. Ils ressortent le plus souvent les poches vides. Cf. Craig R. M. McKenzie *et al.*, « Are Longshots Only for Losers ? A New Look at the Last Race Effect », *Journal of Behavioral Decision Making* 29, n° 1 (2016) : 25-36. Cf. également Martin D. Vestergaard, Wolfram Schultz, « Choice Mechanisms for Past, Temporally Extended Outcomes », *Proceedings of the Royal Society B* 282, n° 1810 (2015) : 20141766.

31. Ed O'Brien, Phoebe C. Ellsworth, « Saving the Last for Best : A Positivity Bias for End Experiences », *Psychological Science* 23, n° 2 (2012) : 163-165.

32. Robert McKee, *Story : Substance, Structure, Style, and the Principles of Screenwriting* (New York : ReaganBooks/HarperCollins, 1997), 311.

33. John August, « Endings for Beginners », *Scriptnotes*, podcast 44, 03.07.2012, disponible sur : scriptnotes.net/endings-for-beginners.

34. Hal Hershfield *et al.*, « Poignancy : Mixed Emotional Experience in the Face of Meaningful Endings », *Journal of Personality and Social Psychology* 94, n° 1 (2008) : 158-167.

Boîte à outils du voleur de temps

35. Jon Bischke, « Entelo Study Shows When Employees Are Likely to Leave Their Jobs », 06.10.2014, disponible sur : blog.entelo.com/new-entelo-study-shows-when-employees-are-likely-to-leave-their-jobs.

36. Robert I. Sutton, *Good Boss, Bad Boss : How to Be the Best… and Learn from the Worst* (New York : Business Plus/Hachette, 2010). [*Petit*

chef ou vrai patron ? Comment les sales cons vont vous aider à devenir un bon chef (Paris : Vuibert, 2010)]. Et ce petit chef peut très bien être malheureux lui-même. Cf. Trevor Foulk *et al.*, « Heavy Is the Head That Wears the Crown : An Actor- Centric Approach to Daily Psychological Power, Abusive Leader Behavior, and Perceived Incivility », *Academy of Management Journal* 60, à paraître.

37. Patrick Gillespie, « The Best Time to Leave Your Job Is… », *CNN Money*, 12.05.2016, disponible sur : money.cnn.com/2016/05/12/news/economy/best-time-to-leave-your-job/.

38. Peter Boxall, « Mutuality in the Management of Human Resources : Assessing the Quality of Alignment in Employment Relationships », *Human Resource Management Journal* 23, nº 1 (2013) : 3-17 ; Mark Allen Morris, « A Meta-Analytic Investigation of Vocational Interest-Based Job Fit, and Its Relationship to Job Satisfaction, Performance, and Turnover », PhD diss., University of Houston, 2003 ; Christopher D. Nye *et al.* « Vocational Interests and Performance : A Quantitative Summary of over 60 Years of Research », *Perspectives on Psychological Science* 7, nº 4 (2012) : 384-403.

39. Deborah Bach, « Is Divorce Seasonal ? UW Research Shows Biannual Spike in Divorce Filings », *UW Today*, 21.08.2016, disponible sur : www.washington.edu/news/2016/08/21/is-divorce-seasonal-uw-research-shows-biannual-spike-in-divorce-filings/.

40. Claire Sudath, « This Lawyer Is Hollywood's Complete Divorce Solution », *Bloomberg Businessweek*, 02.03.2016.

41. Teresa Amabile, Steven Kramer, *The Progress Principle : Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (Boston : Harvard Business Review Press, 2011).

42. Jesse Singal, « How to Maximize Your Vacation Happiness », *New York*, 05.07.2015.

TROISIÈME PARTIE.
SYNCHRONISATION ET PROJECTION DANS LE TEMPS

6. La synchronisation à plusieurs vitesses

1. Suketu Mehta, *Maximum City : Bombay Lost and Found* (New York : Vintage, 2009), 264.

2. Ian R. Bartky, *Selling the True Time : Nineteenth-Century Timekeeping in America* (Stanford, CA : Stanford University Press, 2000).

3. Deborah G. Ancona, Chee-Leong Chong, « Timing Is Everything : Entrainment and Performance in Organization Theory », *Academy of Management Proceedings* 1992, n° 1 (1992) : 166-169. La thèse est inspirée de problématiques formulées par Joseph McGrath, chercheur en psychologie à l'université du Michigan. Cf. Joseph E. McGrath, « Continuity and Change : Time, Method, and the Study of Social Issues », *Journal of Social Issues* 42, n° 4 (1986) : 5-19 ; Joseph E. McGrath, Janice R. Kelly, *Time and Human Interaction : Toward a Social Psychology of Time* (New York : Guilford Press, 1986) ; Joseph E. McGrath, Nancy L. Rotchford, « Time and Behavior in Organizations », in L. L. Cummings, Barry M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* 5 (Greenwich, CT : JAI Press, 1983), 57-101.

4. Ken-Ichi Honma, Christina von Goetz, Jürgen Aschoff, « Effects of Restricted Daily Feeding on Freerunning Circadian Rhythms in Rats », *Physiology & Behavior* 30, n° 6 (1983) : 905-913.

5. Ancona définit l'entraînement dans le cadre de l'entreprise comme « l'ajustement ou la pondération d'un comportement dans un but soit de synchronisation, soit d'adaptation à un autre comportement », et affirme qu'il peut être d'ordre « conscient, inconscient ou instinctif ».

6. Till Roenneberg, *Internal Time : Chronotypes, Social Jet Lag, and Why You're So Tired* (Cambridge, MA : Harvard University Press, 2012), 249.

7. Ya-Ru Chen, Sally Blount, Jeffrey Sanchez-Burks, « The Role of Status Differentials in Group Synchronization » in Sally Blount, Elizabeth A. Mannix, Margaret Ann Neale (eds.), *Time in Groups*, vol. 6 (Bingley, UK : Emerald Group Publishing, 2004), 111-113.

8. Roy F. Baumeister, Mark R. Leary, « The Need to Belong : Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation »,

Psychological Bulletin 117, n° 3 (1995) : 497-529.

9. Cf. C. Nathan DeWall *et al.*, « Belongingness as a Core Personality Trait : How Social Exclusion Influences Social Functioning and Personality Expression », *Journal of Personality* 79, n° 6 (2011) : 1281-1314.

10. Dan Mønster *et al.*, « Physiological Evidence of Interpersonal Dynamics in a Cooperative Production Task », *Physiology & Behavior* 156 (2016) : 24-34.

11. Michael Bond, Joshua Howgego, « I Work Therefore I Am », *New Scientist* 230, n° 3079 (2016) : 29-32.

12. Oday Kamal, « What Working in a Kitchen Taught Me About Teams and Networks », *The Ready*, 01.04.2016, disponible sur : medium.com/the-ready/schools-don-t-teach-you-organization-professional-kitchens-do-7c6cf5145c0a#.jane98bnh.

13. Michael W. Kraus, Cassy Huang, Dacher Keltner, « Tactile Communication, Cooperation, and Performance : An Ethological Study of the NBA », *Emotion* 10, n° 5 (2010) : 745-749.

14. Björn Vickhoff *et al.*, « Music Structure Determines Heart Rate Variability of Singers », *Frontiers in Psychology* 4 (2013) : 1-16.

15. James A. Blumenthal, Patrick J. Smith, Benson M. Hoffman, « Is Exercise a Viable Treatment for Depression ? », *ACSM's Health & Fitness Journal* 16, n° 4 (2012) : 14-21.

16. Daniel Weinstein *et al.*, « Singing and Social Bonding : Changes in Connectivity and Pain Threshold as a Function of Group Size », *Evolution and Human Behavior* 37, n° 2 (2016) : 152-158 ; Bronwyn Tarr, Jacques Launay, Robin I. M. Dunbar, « Music and Social Bonding : "Self-Other" Merging and Neurohormonal Mechanisms », *Frontiers in Psychology* 5 (2014), 1-10 ; Björn Vickhoff *et al.*, « Music Structure Determines Heart Rate Variability of Singers », *op. cit.*

17. Stephen M. Clift, Grenville Hancox, « The Perceived Benefits of Singing : Findings from Preliminary Surveys of a University College Choral Society », *Perspectives in Public Health* 121, n° 4 (2001) : 248-256 ; Leanne M. Wade, « A Comparison of the Effects of Vocal

Exercises/Singing Versus Music-Assisted Relaxation on Peak Expiratory Flow Rates of Children with Asthma », *Music Therapy Perspectives* 20, n° 1 (2002) : 31-37.

18. Daniel Weinstein *et al.*, « Singing and Social Bonding : Changes in Connectivity and Pain Threshold as a Function of Group Size », *Evolution and Human Behavior* 37, n° 2 (2016) : 152-158 ; Gene D. Cohen *et al.*, « The Impact of Professionally Conducted Cultural Programs on the Physical Health, Mental Health, and Social Functioning of Older Adults », *Gerontologist* 46, n° 6 (2006) : 726-734.

19. Christina Grape *et al.*, « Choir Singing and Fibrinogen : VEGF, Cholecystokinin and Motilin in IBS Patients », *Medical Hypotheses* 72, n° 2 (2009) : 223-225.

20. R. J. Beck *et al.*, « Choral Singing, Performance Perception, and Immune System Changes in Salivary Immunoglobulin A and Cortisol », *Music Perception* 18, n° 1 (2000) : 87-106.

21. Daisy Fancourt *et al.*, « Singing Modulates Mood, Stress, Cortisol, Cytokine and Neuropeptide Activity in Cancer Patients and Carers », *Ecancermedicalscience* 10 (2016) : 1-13.

22. Daniel Weinstein *et al.*, « Singing and Social Bonding », *op. cit.* ; Daisy Fancourt *et al.*, « Singing Modulates Mood, Stress, Cortisol, Cytokine and Neuropeptide Activity in Cancer Patients and Carers », *op. cit.* ; Stephen Clift, Grenville Hancox, « The Significance of Choral Singing for Sustaining Psychological Wellbeing : Findings from a Survey of Choristers in England, Australia and Germany », *Music Performance Research* 3, n° 1 (2010) : 79-96 ; Stephen Clift *et al.*, « What Do Singers Say About the Effects of Choral Singing on Physical Health ? Findings from a Survey of Choristers in Australia, England and Germany », article présenté à la 7e conférence triennale de l'ESCOM (European Society for the Cognitive Sciences of Music), Jyvä skylä, Finlande, 2009.

23. Ahmet Munip Sanal, Selahattin Gorsev, « Psychological and Physiological Effects of Singing in a Choir », *Psychology of Music* 42, n° 3 (2014) : 420-429 ; Lillian Eyre, « Therapeutic Chorale for Persons with Chronic Mental Illness : A Descriptive Survey of Participant Experiences »,

Journal of Music Therapy 48, n° 2 (2011) : 149-168 ; Audun Myskja and Pål G. Nord, « The Day the Music Died : A Pilot Study on Music and Depression in a Nursing Home », *Nordic Journal of Music Therapy* 17, n° 1 (2008) : 30-40 ; Betty A. Baily, Jane W. Davidson, « Effects of Group Singing and Performance for Marginalized and Middle-Class Singers », *Psychology of Music* 33, n° 3 (2005) : 269-303 ; Nicholas S. Gale *et al.*, « A Pilot Investigation of Quality of Life and Lung Function Following Choral Singing in Cancer Survivors and Their Carers », *Ecancermedicalscience* 6, n° 1 (2012) : 1-13.

24. Jane E. Southcott, « And as I Go, I Love to Sing : The Happy Wanderers, Music and Positive Aging », *International Journal of Community Music* 2, n° 2-3 (2005) : 143-156 ; Laya Silber, « Bars Behind Bars : The Impact of a Women's Prison Choir on Social Harmony », *Music Education Research* 7, n° 2 (2005) : 251-271.

25. Nick Alan Joseph Stewart, Adam Jonathan Lonsdale, « It's Better Together : The Psychological Benefits of Singing in a Choir », *Psychology of Music* 44, n° 6 (2016) : 1240-1254.

26. Bronwyn Tarr *et al.*, « Synchrony and Exertion During Dance Independently Raise Pain Threshold and Encourage Social Bonding », *Biology Letters* 11, n° 10 (2015).

27. Emma E. A. Cohen *et al.*, « Rowers' High : Behavioural Synchrony Is Correlated with Elevated Pain Thresholds », *Biology Letters* 6, n° 1 (2010) : 106-108.

28. Daniel James Brown, *Ils étaient un seul homme*, trad. Grégory Martin (Paris : Vuibert), 2014.

29. Sally Blount, Gregory A. Janicik, « Getting and Staying In-Pace : The "In-Synch" Preference and Its Implications for Work Groups » in Harris Sondak, Margaret Ann Neale, E. Mannix (eds.), *Toward Phenomenology of Groups and Group Membership*, vol. 4 (Bingley, UK : Emerald Group Publishing, 2002), 235-266 ; cf. également Reneeta Mogan, Ronald Fischer, Joseph A. Bulbulia, « To Be in Synchrony or Not ? A Meta-Analysis of Synchrony's Effects on Behavior, Perception, Cognition and Affect », *Journal of Experimental Social Psychology* 72 (2017) : 13-20 ; Sophie

Leroy *et al.*, « Synchrony Preference : Why Some People Go with the Flow and Some Don't », *Personnel Psychology* 68, n° 4 (2015) : 759-809.

30. Stefan H. Thomke, Mona Sinha, « The Dabbawala System : On-Time Delivery, Every Time », étude de cas, Harvard Business School, 2012, disponible sur : www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=38410.

31. Bahar Tunçgenç, Emma Cohen, « Interpersonal Movement Synchrony Facilitates Pro-Social Behavior in Children's Peer-Play », *Developmental Science* (à paraître).

32. Bahar Tunçgenç, Emma Cohen, « Movement Synchrony Forges Social Bonds Across Group Divides », *Frontiers in Psychology* 7 (2016) : 782.

33. Tal-Chen Rabinowitch, Andrew N. Meltzoff, « Synchronized Movement Experience Enhances Peer Cooperation in Preschool Children », *Journal of Experimental Child Psychology* 160 (2017) : 21-32.

Boîte à outils du parfait voleur de temps

34. Duncan Watts, « Using Digital Data to Shed Light on Team Satisfaction and Other Questions About Large Organizations », *Organizational Spectroscope*, 01.04.2016, disponible sur : medium.com/@duncanjwatts/the-organizational-spectroscope-7f9f239a897c.

35. Gregory M. Walton, Geoffrey L. Cohen, « A Brief Social-Belonging Intervention Improves Academic and Health Outcomes of Minority Students », *Science* 331, n° 6023 (2011) : 1447-1451 ; Gregory M. Walton *et al.*, « Two Brief Interventions to Mitigate a "Chilly Climate" Transform Women's Experience, Relationships, and Achievement in Engineering », *Journal of Educational Psychology* 107, n° 2 (2015) : 468-485.

36. Lily B. Clausen, « Robb Willer : What Makes People Do Good ? » *Insights by Stanford Business*, 16.11.2015, disponible sur : www.gsb.stanford.edu/insights/robb-willer-what-makes-people-do-good.

7. Passé, présent, futur

1. Il n'est pas non plus certain que Groucho ait dit cela. Cf. Fred R. Shapiro, *The Yale Book of Quotations* (New Haven, CT : Yale University Press, 2006), 498.

2. Anthony G. Oettinger, « The Uses of Computers in Science », *Scientific American* 215, n° 3 (1966) : 161-166.

3. Frederick J. Crosson, *Human and Artificial Intelligence* (New York : Appleton-Century-Crofts, 1970), 15.

4. Fred R. Shapiro, The Yale Book of Quotations, *op. cit.*

5. « The Popularity of "Time" Unveiled », *BBC News*, 22.06.2006, disponible sur : news.bbc.co.uk/2/hi/uk_new/5104778.stm. Alan Burdick dresse un constat similaire dans son passionnant ouvrage consacré au temps. Cf. Alan Burdick, *Why Time Flies : A Mostly Scientific Investigation* (New York : Simon & Schuster, 2017), 25.

6. Pour les références précises et plus d'information sur la fascinante histoire de la nostalgie, cf. Constantine Sedikides *et al.*, « To Nostalgize : Mixing Memory with Affect and Desire », *Advances in Experimental Social Psychology* 51 (2015) : 189-273.

7. Tim Wildschut *et al.*, « Nostalgia : Content, Triggers, Functions », *Journal of Personality and Social Psychology* 91, n° 5 (2006) : 975-993.

8. Clay Routledge *et al.*, « The Past Makes the Present Meaningful : Nostalgia as an Existential Resource », *Journal of Personality and Social Psychology* 101, n° 3 (2011) : 638-622 ; Wijnand A. P. van Tilburg, Constantine Sedikides, Tim Wildschut, « The Mnemonic Muse : Nostalgia Fosters Creativity Through Openness to Experience », *Journal of Experimental Social Psychology* 59 (2015) : 1-7.

9. Wing-Yee Cheung *et al.*, « Back to the Future : Nostalgia Increases Optimism », *Personality and Social Psychology Bulletin* 39, n° 11 (2013) : 1484-1496 ; Xinyue Zhou *et al.*, « Nostalgia : The Gift That Keeps on Giving », *Journal of Consumer Research* 39, n° 1 (2012) : 39-50 ; Wijnand A. P. van Tilburg, Eric R. Igou, and Constantine Sedikides, « In Search of Meaningfulness : Nostalgia as an Antidote to Boredom », *Emotion* 13, n° 3 (2013) : 450-461.

10. Xinyue Zhou *et al.*, « Heartwarming Memories : Nostalgia Maintains Physiological Comfort », *Emotion* 12, n° 4 (2012) : 678-684 ; Rhiannon N. Turner *et al.*, « Combating the Mental Health Stigma with Nostalgia », *European Journal of Social Psychology* 43, n° 5 (2013) : 413-422.

11. Matthew Baldwin, Monica Biernat, Mark J. Landau, « Remembering the Real Me : Nostalgia Offers a Window to the Intrinsic Self », *Journal of Personality and Social Psychology* 108, n° 1 (2015) : 128-147.

12. Daniel T. Gilbert and Timothy D. Wilson, « Prospection : Experiencing the Future », Science 317, n° 5843 (2007) : 1351-1354.

13. M. Keith Chen, « The Effect of Language on Economic Behavior : Evidence from Savings Rates, Health Behaviors, and Retirement Assets », *American Economic Review* 103, n° 2 (2013) : 690-731.

14. *Ibid.*

15. Le débat a été initié dans Edward Sapir, « The Status of Linguistics as a Science », *Language* 5, n° 4 (1929) : 207-214. Sa thèse a été entre autres discréditée par Noam Chomsky, *Syntactic Structures*, 2e éd. (Berlin, New York : Mouton/de Gruyter, 2002), avant d'être réhabilitée. Cf. par ex. John J. Gumperz and Stephen C. Levinson, « Rethinking Linguistic Relativity », *Current Anthropology* 32, n° 5 (1991) : 613-623 ; Martin Pütz, Marjolyn Verspoor (eds.), *Explorations in Linguistic Relativity*, vol. 199 (Amsterdam, Philadelphia : John Benjamins Publishing, 2000).

16. Cf. Hal E. Hershfield, « Future Self-Continuity : How Conceptions of the Future Self Transform Intertemporal Choice », *Annals of the New York Academy of Sciences* 1235, n° 1 (2011) : 30-43.

17. Daphna Oyserman, « When Does the Future Begin ? A Study in Maximizing Motivation », *Aeon*, 22.04.2016, disponible sur : aeon.co/ideas/when-does-the-future-begin-a-study-in-maximising-motivation. Cf. également Neil A. Lewis, Jr., Daphna Oyserman, « When Does the Future Begin ? Time Metrics Matter, Connecting Present and Future Selves », *Psychological Science* 26, n° 6 (2015) : 816-825 ; Daphna Oyserman, Deborah Bybee, Kathy Terry, « Possible Selves and Academic Outcomes : How and When Possible Selves Impel Action », *Journal of Personality and Social Psychology* 91, n° 1 (2006) : 188-204 ; Daphna

Oyserman, Kathy Terry, Deborah Bybee, « A Possible Selves Intervention to Enhance School Involvement », *Journal of Adolescence* 25, n° 3 (2002) : 313-326.

18. Ting Zhang *et al.*, « A “Present” for the Future : The Unexpected Value of Rediscovery », *Psychological Science* 25, n° 10 (2014) : 1851-1860.

19. Dacher Keltner, Jonathan Haidt, « Approaching Awe, a Moral, Spiritual, and Aesthetic Emotion », *Cognition & Emotion* 17, n° 2 (2003) : 297-314.

20. Melanie Rudd, Kathleen D. Vohs, Jennifer Aaker, « Awe Expands People’s Perception of Time, Alters Decision Making, and Enhances Well-Being », *Psychological Science* 23, n° 10 (2012) : 1130-1136. Le fait d’aider autrui contribue également à dilater le temps dans notre perception, ce qui procure un sentiment d’abondance temporelle ; cf. Cassie Mogilner, Zoë Chance, Michael I. Norton, « Giving Time Gives You Time », *Psychological Science* 23, n° 10 (2012) : 1233-1238.

REMERCIEMENTS

Si vous lisez ces remerciements – et tout indique que vous êtes effectivement en train de vous y employer –, vous ferez probablement le constat d'un phénomène similaire à celui observé par Laura Carstensen quant à la réduction du réseau de sociabilité, l'âge venant. Dans leur premier ouvrage, les auteurs brassent généralement très large. (« Quand j'étais en CE2 mon prof de sport m'a aidé à surmonter ma phobie de la corde à nœuds, et c'est peut-être le meilleur conseil qui m'ait jamais été donné en matière d'écriture. »)

Mais à chaque nouvelle parution, la liste se restreint. Les remerciements ne sont plus adressés qu'au cercle intime. Voici le mien :

Cameron French a été l'enquêteur hors pair dont rêve tout auteur, entièrement dévoué à sa mission. Il a saturé plusieurs dossiers Dropbox, accumulé des gigaoctets de fichiers, thésaurisé patiemment articles scientifiques et bibliographies sur le sujet ; m'a soufflé maintes améliorations sur les conseils pratiques de fin de chapitre ; a vérifié chaque donnée, chaque citation. Et surtout, jamais, dans son zèle, il ne s'est départi de son intelligence et de sa bonne humeur. Grande est la tentation, à l'avenir, de ne plus travailler qu'avec des natifs de l'Oregon ayant fait leurs études au Swarthmore College. Shreyas Raghavan, qui a depuis entamé un doctorat à la School of Business de Duke, a également été précieux. Il a dégoté certains exemples qui nourrissent le livre, m'a régulièrement opposé de solides contre-arguments, et m'a patiemment initié aux mystères de la statistique et de l'analyse quantitative.

Rafe Sagalyn, mon agent littéraire et ami de vingt ans, s'est montré fidèle à lui-même : extraordinaire. À chaque étape, du mûrissement de l'idée à

l'élaboration du manuscrit, puis à la diffusion de la bonne nouvelle de son achèvement, il a été indispensable.

Chez Riverhead Books, mon éditeur américain, le sagace et perspicace Jake Morrissey a lu et relu mon texte dans tous les sens, bichonnant chaque page. Son insatiable flot de commentaires et de questions (« Ce n'est pas un script pour la télé » ; « Est-ce le bon mot ? » ; « Il faut creuser un peu »), quoique parfois vexant, est la pertinence incarnée. J'ai également la chance d'être entouré, avec les collègues de Jake, d'une véritable dream-team de l'édition : Katie Freeman, Lydia Hirt, Geoff Kloske et Kate Stark.

C'est à Tanya Maiboroda que l'on doit les graphiques de cet ouvrage. Elle y a capturé les concepts et les idées avec grâce et limpidité. L'œil d'Elizabeth McCullough, comme à son habitude, a repéré des coquilles passées inaperçues de tous. Rajesh Padmashali a été un partenaire formidable à Mumbai, à la fois interprète et intermédiaire. Jon Auerbach, Marc Tetel et Renée Zuckerbrot, fidèles amis depuis l'université, m'ont signalé plusieurs sujets d'entretien. J'ai également tiré grand profit de mes conversations avec Adam Grant, Chip Heath et Bob Sutton, qui tous m'ont suggéré de précieuses pistes de recherche, et parfois (merci Adam) dissuadé de m'obstiner sur mon plan initial, effectivement déplorable. Un merci tout particulier, aussi, à Francesco Cirillo et feu Amar Bose, pour les raisons qu'ils savent.

Quand j'ai commencé à écrire des livres, je n'avais pas beaucoup d'enfants : l'aîné était minuscule et les deux autres n'existaient pas encore. Ce sont aujourd'hui trois jeunes gens formidables, toujours prêts à épauler leur père dans l'adversité. Sophia Pink a relu plusieurs chapitres et m'a proposé tout un tas de judicieux ajustements. La culture basketballistique de Saul Pink, couplée à sa pratique intensive de la recherche sur smartphone, ont accouché du beau récit sportif du chapitre 4. Eliza Pink, qui terminait le lycée au moment où j'achevais mon livre, a été une inspiration en matière d'abnégation et de persévérance.

Et, au centre de toute chose, leur mère. Jessica Lerner a lu chaque mot de chaque page. Mais ce n'est pas tout. Elle a lu chaque mot de chaque page *à voix haute*. (Si vous avez du mal à imaginer l'héroïsme de la chose, ouvrez l'introduction, commencez à lire et voyez combien de temps vous tiendrez. Puis essayez à nouveau, mais en compagnie de quelqu'un qui ne cesse de vous interrompre parce que votre lecture manque de verve et d'emphase.) Son intelligence et son empathie ont rendu le livre meilleur, tout comme il y

a vingt-cinq ans, elles ont fait de moi un homme meilleur. Pour tous les temps et à tous les temps, elle a été, est et sera l'amour de ma vie.

TABLE

Introduction

PREMIÈRE PARTIE - LA JOURNÉE
1 - L’architecture secrète de la vie quotidienne
2 - L’après-midi et le café

DEUXIÈME PARTIE - LE DÉBUT, LA FIN ET L’ENTRE-DEUX
3 - Le début
4 - À mi-parcours
5 - La fin

TROISIÈME PARTIE - SYNCHRONISATION ET PROJECTION DANS LE TEMPS
6 - La synchronisation à plusieurs vitesses
7 - Passé, présent, futur

Conseils de lecture
Votre emploi du temps idéal
Notes
Remerciements

Notes

1. Il est également possible d'expliquer cela en termes mathématiques. Supposons qu'il y ait 2 % de chances que Linda soit employée de banque. Même s'il y a 99 % de chances pour qu'elle soit aussi féministe, la probabilité qu'elle soit à la fois employée de banque et féministe est de 0,198 (0,2 × 0,99), ce qui est inférieur à 2 %.

▲ Retour au texte

2. Et voici une méthode encore plus simple. À quelle heure vous réveillez-vous le weekend (ou jours non travaillés) ? Si l'heure est identique à celle de la semaine, vous êtes probablement une alouette. Si c'est un peu plus tard, vous serez plutôt un oiseau du troisième type. Si c'est beaucoup plus tard – plus de 90 minutes –, vous êtes sans doute de l'espèce des hiboux.

▲ Retour au texte

3. Vous pouvez aussi compléter le Munich Chronotype Questionnaire (MCTQ), accessible en anglais à l'adresse suivante : danpink.com/mctq/.

▲ Retour au texte

4. Une version PDF (en anglais) est également disponible sur danpink.com/chapter1supplement.

▲ Retour au texte

1. Cf. la boîte à outils de fin de chapitre pour la recette du *nappuccino* et de la sieste parfaite.

▲ Retour au texte

1. 21 ans est l’âge légal pour consommer de l’alcool aux États-Unis *(NdT)*.

▲ Retour au texte

2. Son choix s’est porté sur les hommes blancs afin d’éliminer le biais lié aux discriminations (sexuelle, raciale) à l’embauche. Par ailleurs, la carrière des hommes est plus linéaire que celle des femmes, car moins fréquemment interrompue par l’arrivée d’enfants dans le ménage. Ce parti pris méthodologique permet d’isoler les conditions économiques en éliminant les autres facteurs tels que le genre, la couleur de peau et l’appartenance ethnique.

▲ Retour au texte

1. Durant les quatre années passées par Ewing à Georgetown, les Hoyas sont arrivés trois fois en finale.

▲ Retour au texte

1. Un dabbawallah gagne en moyenne 170 euros par mois, ce qui n’est pas une somme royale mais permet d’entretenir une famille rurale.

▲ Retour au texte

1. Cette citation repose sur un jeu de mots intraduisible, mais explicité dans les paragraphes qui suivent *(NdT)*.

▲ Retour au texte